III 20.387

ȘTEFAN PRUTIANU

POLIROM

TRATAT DE COMUNICARE ȘI NEGOCIERE ÎN AFACERI

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COLLEGIUM

Afaceri

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ştefan Prutianu (n. 1954), profesor universitar, conducător de doctorat la Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor, Universitatea „Al.I. Cuza", Iaşi. Stagii de formare în marketing şi comunicare la universităţile Paris-Sud (1992), Las Islas Baleares (1992), Nebraska at Omaha (1993). Volume publicate: *Introducere în modelarea economică* (coautor, 1988); *Managementul micilor afaceri* (coautor, 1993); *Negocierea şi analiza tranzacţională* (1995); *Marketing – probleme, teste, comentarii* (coautor, 1996); *Inteligenţa marketing* (coautor, 1997); *Comunicarea interumană şi negocierea afacerilor* (1998); *Dicţionar de marketing* (în colaborare, 2006). A publicat peste 900 de articole în presa de interes general şi în reviste de specialitate (*Timpul*, *Monitorul*, *Ziarul de Iaşi*, *Literatură şi artă*, *Opinia Studenţească*, *Dialog*, *Tribuna economică*, *Capital*, *Economistul*, *Idei de afaceri*, *Psihologia socială*, *Caiete sociologice* etc.). A fost distins cu Premiul Uniunii Scriitorilor pentru *Inteligenţa marketing plus* (1998).
De acelaşi autor, la Editura Polirom au apărut: *Comunicare şi negociere în afaceri* (1998); *Inteligenţa Marketing Plus* (coautor, 1998; ediţia a II-a, 2003); *Manual de comunicare şi negociere în afaceri* (două volume, 2000); *Cercetarea de marketing. Studiul pieţei pur şi simplu* (coautor, 2002; ediţia a II-a, 2004); *Antrenamentul abilităţilor de comunicare* (2005); *Antrenamentul abilităţilor de comunicare. Limbaje ascunse* (2006); *Antrenamentul abilităţilor de negociere* (2007).

© 2008 by Editura POLIROM

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37; P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:
PRUTIANU, ŞTEFAN
Tratat de comunicare şi negociere în afaceri/Ştefan Prutianu. – Iaşi: Polirom, 2008
ISBN 978-973-46-1223-9
Bibliogr.

316.77:336
316.472.3:336

Printed in ROMANIA

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sys. Nr. 505.725.
III 20.587
ACU 93.372

ȘTEFAN PRUTIANU

TRATAT DE COMUNICARE ȘI NEGOCIERE ÎN AFACERI

645145
B.C.U. IASI

POLIROM
2008

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Acu - 93.372
B.C.U. „M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE
11- 03- 2009

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Iubeşte-te mai mult! 13

Partea întâi
Socializarea şi relaţionarea interumană

Capitolul 1. **Fobia socială. Antrenamentul abilităţilor sociale** 21
Ce este anxietatea? 22
Indicatori nonverbali ai anxietăţii 24
Câteva tulburări anxioase cotidiene 26
Antrenamentul abilităţilor sociale 34

Capitolul 2. **Cum construim mai uşor o relaţie interpersonală** 37
Ce este un raport interpersonal? 37

Capitolul 3. **Proxemica – limbajul distanţelor interumane** 57
Spaţiul şi relaţiile interumane 57
Distanţa potrivită cu natura relaţiei 58
Şi diplomaţii dansează, nu-i aşa? 62
Zone şi distanţe interpersonale 63
Plasamentul la masa negocierilor 70

Capitolul 4. **Abilităţile de ascultare şi comunicarea nonviolentă** 89
Dincolo de cuvinte 90
Principiul oglindirii 95
Principiul reformulării 100
Principiul empatiei 103
Principiul calibrării 110
Toate simţurile treze! 119

Capitolul 5. **Limbajul vestimentaţiei în afaceri. Identitatea vizuală vestimentară** 125
Puterea înfăţişării 125
Credibilitatea înfăţişării 126
Există coduri vestimentare în afaceri? 126
Câteva reguli practice 133

Capitolul 6. **Protocol şi etichetă în afaceri** 135
Eticheta şi manierele elegante 135
Protocolul oficial 136
Rangul şi precăderea 140
Eticheta prezidenţială 143
Nume şi titluri 146
Prezentările în societate 150
Protocol şi ceremonial olimpic 152
Mărcile olimpice şi marketingul 155

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 7. **Intimitatea** 159
Etica relaţiei 160
Fereastra lui Johari 164

Partea a doua
Dezvoltarea personală

Capitolul 8. **Cum să mă cunosc şi să comunic mai bine?**
Analiza tranzacţională 169
Negocierea unei vânzări 170
Scenă la serviciu 171
Scenă conjugală 172
Ce este analiza tranzacţională? 172
Stările eului 173
Cum devenim ceea ce suntem? 219

Capitolul 9. **Programarea neurolingvistică** 237
Metamodelul 237
Arta de a pune întrebări 239
Degete şi cuvinte critice 249
Reprezentarea senzorială 251
Cheile de acces vizual 258
Cum ţintim obiectivele 259

Partea a treia
Comunicarea financiară şi relaţionarea publică în organizaţii

Capitolul 10. **Comunicarea financiară a societăţilor pe acţiuni cotate la bursă** 265
Ce este comunicarea financiară? 265
Organizarea internă a comunicării financiare 267
Suporturi de comunicare financiară 269
Efectele comunicării financiare 279

Capitolul 11. **ABC-ul relaţiilor publice** 281
Ce sunt relaţiile publice 282
Comunicarea cu presa 283
Dosarul de presă. Informaţii publicabile „la pachet" 290
Conferinţa de presă. Formula privilegiată, scumpă şi riscantă de comunicare cu presa 292
Publi-redacţionalul 296
Crearea de evenimente. Obrazul subţire cu cheltuială se ţine 299
Lobby-ul 300
Regula celor 5 W: *Who ?*, *What ?*, *Where ?*, *When ?* şi *Why ?* 303
Zvonul. Pentru a circula, zvonurile nu au nevoie de adevăr 304
Arme albe în arsenalul PR 305

Capitolul 12. **Cum comunicăm când ne angajăm?** 309
Angajarea – o vânzare cu dichis 310
Mapa de prezentare personală 311
Curriculum vitae (CV) 311
Scrisoarea de motivaţie 325
Interviul de selecţie 331

Referinţele 333
Vânătoarea de competenţe 334

Partea a patra
Comunicarea, persuasiunea, influenţarea

Capitolul 13. **Pragmatica şi axiomele comunicării** 339
Ce este comunicarea umană? 339
Ce este comunicarea în afaceri? 343
Axiomele comunicării 344

Capitolul 14. **Funcţiile limbajului** 353
Perspectiva filosofiei 353
Perspectiva lingvisticii 355
Perspectiva pragmatică a omului de vânzări 355

Capitolul 15. **Retorica – „arta de a produce convingeri”** 357
Puterea din vârful limbii 357
Recursul la antici 359
Canoanele retoricii clasice 360
Arta dispoziţiei 361
Planul discursului ca o hartă mentală 365
Stilul 366
Ghid retoric de toată ziua 369
Retorică de zile mai mari 372
Invitaţie la dezbateri 375

Capitolul 16. **Figurile retorice – cheile discursului** 379
Figurile de gândire, figurile semantice (tropii), figurile de sunet şi figurile sintactice 380

Capitolul 17. **Tehnică şi truc în persuasiune şi influenţare** 403
Regula simpatiei 404
„Dacă..., atunci...” 405
„Da, dar...” 406
DA după DA 407
Tehnica declaraţiei şi conştiinţei 408
„Moara hodorogită” 409
Puterea de a spune NU 411
„Uşa trântită în nas” 412
„Piciorul în prag” 413
Zâmbeşti şi câştigi 414
Time-out 415
Limitarea opţiunilor 416
Falsa alternativă şi terţul exclus 417
Făină şi tărâţe 418
Diversiunea 419
„Băiat bun – băiat rău” 420
Tăcerea şi toleranţa 421
Ascultarea activă 422
Tactica „Columbo” 423
Tactica „erorilor deliberate” 423

Tactica „ostaticului” 424
Oferta falsă 425
Momeala ofertei „personale” 427
Oferte măsluite la pachet 428
„Intoxicarea” statistică 428
Negocieri roşii, albastre şi violete 430
Bazar oriental 431
Negocierea vânzării în trei paşi 432
„Felia de salam” 433
Schimbarea negociatorului 434
Scurtcircuitul 434
Implicarea senzorială 435
Tactica reprezentantului 436
Falsa comandă de probă 437
Hărţuire, stres, tracasare 438
Focalizarea pe avantajele clientului 439
Focalizarea pe nevoile clientului 441
Scenariul persuasiv tensiune *versus* destindere 443
Tactica mituirii 444
Negocierea sterilă 445
Tactica faptului împlinit 446
„Mortul” în casă 446
Personalizarea comunicării 447
Persuasiunea prin repetiţie 449
„Presiunea timpului” 450
Tactica surprizei 451
Tactica politeţii şi complimentării 452
Zvonul 452
Tehnica asocierii şi alianţei 453
Tactica disocierii 454
„Ciupeala finală” 454
Tactica confidenţei 455
Tehnica reformulării 456
Tehnici de calibrare 456
CE sau CUM? 457
Întindem plăcinta sau rostogolim buştenii? 457
Forţarea încheierii unei vânzări 458
Demontarea obiecţiilor 460
Cine nu întreabă nu află 462
Termometrul tactic al relaţiei 463
Atenţie la reacţiile spontane! 465

Partea a cincea
Presiunea diferenţelor perceptuale şi culturale

Capitolul 18. **Psihologia percepţiei** 469
Subiectivitate, selectivitate şi gândire 469
Procesul de percepţie 473
Principiul atenţiei selective 476
Manipularea atenţiei selective prin stimuli 476

Adecvarea mesajului la destinatar 481
Principiul proximităţii şi unităţii 482
Legile psihologice ale percepţiei 485
Erorile de percepţie 490
Percepţia extrasenzorială 492
Percepţia subliminală 493
Percepţia la graniţa subliminalului 495

Capitolul 19. **Comunicarea interculturală** 497
Etnocentrismul 498
Cultura de schimb 498
Lex loci 499
Surse de neînţelegeri şi gafe 499

Partea a şasea
Registrele comunicării umane

Capitolul 20. **Vocea, trupul şi cuvântul în concert** 513
Lumea care nu cuvântă 513
Copilul imită 514
Omul vorbeşte 515
Oralitatea: cuvântul şi vocea 518

Capitolul 21. **Limbajul trupului** 523
Eu sunt corpul meu. Autoatingerea 523
„Legile" limbajului trupului 525
Criterii de evaluare 526
Postura trupului 527
Mimica 534
Gestica 539
Semnalele trupului în negocieri 546
Proporţiile corpului 548

Capitolul 22. **Limbajul vocii umane. Paraverbalul** 553
Vocea 553
Râsul 554
Geamătul şi oftatul 556
Tusea şi dresul vocii 556
Limbajul paraverbal 557

Capitolul 23. **Limbajul cuvintelor. Verbalul** 569
Oralitate *versus* scriere 569
Puterea şi fragilitatea cuvintelor 570
Vocabularul transformaţional 575
Limbajul corupe gândul 580
Cuvinte-capcană 582
Pragmatica limbajului verbal 590

Capitolul 24. **Comunicarea scrisă în afaceri** 595
Cinci reguli de etichetă 596

Partea a şaptea

Pragmatica negocierii afacerilor

Capitolul 25. **Pragmatica negocierilor în avantaj** 613
Hai să câştigăm împreună! 613
Poziţiile de negociere 622
Marja de negociere în avantaj 634
Alternative la negociere 635

Capitolul 26. **Stilul personal de negociere** 637
Jocul ultimatumului 638
Modalităţi de soluţionare a unei confruntări 638
Stilul personal de negociere 641
Reacţiile spontane 647
Evaluarea stilului personal de negociere 650

Capitolul 27. **Alegerea strategiei de negociere** 663
Elaborarea unei strategii 664
Legătura dintre strategie şi stilul personal de negociere 666

Capitolul 28. **Administrarea procesului de negociere** 675
Negociere, tranzacţie sau relaţie? 675
Etapele procesului de negociere 676
Regie, casting şi decor 679

Capitolul 29. **Negocierea clauzelor contractuale uzuale** 701
Acordul scris 701
Ce este o clauză contractuală? 702
Vicii de consimţământ 702
Capacitatea de a contracta 703
Formalismul contractual 703
Condiţii speciale de formă 703
Denumirea înscrisului. Titlul 704
Părţile contractante 704
Obiectul şi cauza contractului 705
Durata contractului 708
Termenul de livrare sau execuţie 708
Recepţia 709
Încercări şi probe 709
Garanţii 709
Clauza penală 710
Limitare, agravare sau exonerare de răspundere 711
Clauza de readaptare 711
Forţa majoră 711
Rezilierea 712
Clauza rezolutorie 712
Confidenţialitatea 713
Preţul 713
Arbitrajul 715
Clauze abuzive 716

Capitolul 30. **„INCOTERMS – 2000". Condiţii de livrare** 723
Grupe de condiţii 724
Simbolizare 725

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Obligaţiile părţilor 726
Mesajele electronice 727
EXW... Franco uzină (locul convenit) 727
FCA... Franco cărăuş (locul convenit) 730
FAS... Franco de-a lungul navei (portul de încărcare) 730
FOB... Liber la bord (portul de încărcare) 730
CFR... Cost şi navlu (portul de destinaţie) 730
CIF... Cost, asigurare şi navlu (portul de destinaţie) 731
CPT... Transport plătit până la... (destinaţia convenită) 731
CIP... Transport, asigurare plătite până la... (destinaţie) 731
DAF... Livrat la frontieră (locul convenit) 732
DES... Livrat pe bordul navei (portul de destinaţie) 732
DEQ... Livrat pe chei (portul de destinaţie) 732
DDU... Livrat, nevămuit (destinaţia convenită) 733
DDP... Livrat, vama plătită (destinaţia convenită) 733
Alte clauze contractuale asociate livrării 733
Modalităţi de plată 734
Documente uzuale 735

Capitolul 31. **Stabilirea obiectivelor negocierii. Zece reguli de aur** 737
Modelul SMART 737
Modelul NLP 738
Zece reguli de aur 739

Capitolul 32. **Rutină şi creativitate în vânzări** 747
Vânzătorul rutinier 747
Vânzătorul creativ 748
Managerul de vânzări 748
Procesul de vânzare 748
Ce înseamnă a fi un „vânzător bun"? 754

Capitolul 33. **Negociatorul** 757
Personalitatea negociatorului 757
Portret „la minut" 758
Stilul personal de comunicare 765

Capitolul 34. **„Argumentaţia" şi cărţile de joc** 771
Ordinea prezentării argumentelor în negocieri 772
Un caz (aproape) ipotetic 773
Argumentele şi cărţile de poker 774

Anexe

Anexa A. **Zece probleme (aproape) rezolvate** 779
Test de cunoştinţe şi aptitudini 779
Soluţii (aproape) corecte/eronate 781

Anexa B. **Studii de caz** 783
Studiul de caz nr. 1 783
Studiul de caz nr. 2 785

Bibliografie 789

BUCUREŞTI - FILIALA UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Iubeşte-te mai mult!

„Libertatea pe care nu ne-o poate lua nimeni este aceea de a alege atitudinea faţă de noi înşine."

Victor Frankl

Oare frumosul Narcis a fost una dintre rubedeniile noastre mai îndepărtate? Mi-ar plăcea să spun mai curând *da* decât altfel. Şi nu atât pentru iluzia că mi-ar fi lăsat moştenire o fărâmă din frumuseţea lui, cât de dragul ipotezei că Narcis n-a fost nici pe departe într-atât de nebun pe cât spune legenda.

În fond, de-a lungul anilor, ţi-ai privit şi tu chipul în fel de fel de oglinzi. Ca şi mine, de altfel. Unele au fost generoase şi l-au înfrumuseţat un pic. Altele, răutăcioase şi întunecate, l-au urâţit. De fiecare dată, priveai reflectări ale aceluiaşi chip, dar nu vedeai de fiecare dată aceiaşi imagine. Chipul era adesea distorsionat mai mult sau mai puţin de o oglindă sau alta. Te-ai bucurat cumva spontan atunci când ţi-ai văzut imaginea înfrumuseţată? Ai fost cumva ispitit să *te iubeşti* mai mult? În schimb, atunci când ţi-ai văzut imaginea uşor urâţită, chiar dacă te-ai gândit că oglinda-i proastă, te-ai întristat un pic. Brusc, parcă te-ai iubit şi stimat mai puţin. Nu-i nici o problemă dacă s-a întâmplat aşa. Prea multora li se întâmplă la fel, în modul cel mai firesc.

Desigur, imaginea ta, a mea şi a oricui nu se confundă nicidecum cu vreuna dintre oglinzile în care ne vedem chipurile înfrumuseţate sau urâţite. Atunci de ce nu ne este absolut indiferent în ce fel de oglindă ne privim chipul?

În aceeaşi optică, dar într-un sens mai abstract decât imaginea chipului în oglindă, riscăm acum o incursiune în domeniul psihologiei. Ne vom aventura împreună printre mişcătoarele nisipuri ale unor concepte delicate, cum ar fi *imaginea de sine*, *stima de sine*, *iubirea de sine*. Ele hrănesc şi uneori înfometează încrederea în noi înşine, *încrederea în sine*.

Riscăm aventura de dragul acestui manual, care se vrea o tentativă de ameliorare a *abilităţilor de comunicare şi negociere*. *Ei bine, o aşa menire are nevoie de toată încrederea în sine a discipolilor.* Are nevoie de toată siguranţa şi dezinvoltura lor în abordarea situaţiilor sociale, eliberaţi de inhibiţii şi spaime. Socializarea dezinvoltă nu prea e la îndemâna persoanelor timide şi inhibate, cărora le lipseşte încrederea în sine. Când n-o confundăm cu aroganţa sau euforia, încrederea în sine ne insuflă puterea de a înfrunta provocările. Iar siguranţa că ne vom ridica şi redresa după micile sau grelele lovituri ale vieţii tot de aici ni se trage.

Încrederea în sine seamănă cu baza rotundă şi stabilă a unui hopa-mitică. Oricum l-ai prăvăli, el revine negreşit la verticală, regăsindu-şi stabilitatea abia pierdută. Dar „încrederea în sine nu vine din exterior, ci dintr-un *act de trezire* şi o practică zilnică...", spune psihologul canadian Nathaniel Branden, părintele mişcării mondiale *Self-Esteem* (*Psychologies magazine*, nr.8, 2008, p. 77).

Imaginea de sine a unei persoane oarecare este reflectarea unui ansamblu de percepţii interiorizate asupra propriei valori. Surprinzător sau nu, ea seamănă cu imaginea din oglindă. Atâta doar că oglinda se află chiar în mintea persoanei. Această oglindă interioară reflectă şi ea mai mult sau mai puţin distorsionat hăţişul de simţăminte, gânduri şi comportamente ale unei persoane.

O imagine de sine uşor înfrumuseţată, să-i zicem *pozitivă*, va ispiti persoana să-şi atribuie un plus de importanţă şi valoare. Practic, persoana cu o imagine de sine pozitivă se va percepe mai frumoasă, mai puternică, mai optimistă şi mai importantă decât este în realitate. Ce-i rău în asta? În fond, „cea mai stringentă nevoie a fiinţei umane este să se simtă importantă, să fie recunoscută şi apreciată" (Pease, Pease, 2007, p. 9). Rezultatul miraculos este acela că, aproape inevitabil, persoana cu imagine de sine pozitivă beneficiază de un supliment de iubire şi stimă de sine.

În acelaşi timp, o persoană cu imaginea de sine urâţită – să-i zicem *negativă* – este ispitită să-şi atribuie un discount, autodevalorizându-se. Practic, se va percepe mai puţin frumoasă şi mai puţin importantă decât este cu adevărat. La o adică, ar putea fi în stare să se şi deteste un pic. Păcat, pentru că dintre toate părerile şi percepţiile noastre despre câte în lună şi-n stele, cele pe care le avem despre noi înşine sunt de departe cele mai importante. Asta din simplul motiv că cea mai importantă persoană din lume pentru fiecare dintre noi este propria persoană. Oricine îşi poate permite să creadă altceva. Însă, dincolo de aparenţe şi hachiţe ieftine, va călca în picioare instinctul de supravieţuire.

De fapt, ideea căreia mă tot zbucium să-i dau o formă cât de cât acceptabilă este următoarea: *imaginea de sine pozitivă* comportă un potenţial *benefic* de creştere a stimei şi iubirii de sine, iar *imaginea de sine negativă* comportă un potenţial *malefic* de scădere a stimei şi iubirii de sine.

Deşi imaginea, iubirea şi stima de sine par nişte variaţiuni pe aceeaşi temă interioară, lucrurile nu stau cu adevărat aşa. Ce-i drept, ele sunt induse de răspunsurile oferite de individul însuşi la tot felul de întrebări, cum ar fi:

- Am valoare?
- Sunt capabil?
- Sunt puternic?
- Sunt frumos?
- Sunt onest?
- Sunt competent?

În plus, o imagine de sine pozitivă induce invariabil iubirea şi stima de sine mai puternice. Oare nu cumva mai curând invers?

Dacă ne întoarcem la metafora oglinzilor, atunci imaginea de sine a unei persoane este propriul „chip" perceput mental în acea inefabilă „oglindă interioară". În acelaşi timp, iubirea şi stima de sine par a fi tocmai acea oglindă interioară în care persoana îşi percepe „chipul", propria valoare.

Distincţia poate fi tulburătoare, când avem realmente „libertatea pe care nimeni nu ne-o poate lua", de a alege atitudinea faţă de noi înşine: iubire şi stimă sau ură şi dispreţ de sine. Practic, avem libertatea de a alege oglinda interioară în care ne reflectăm propria persoană. Consecinţa optimistă este aceea că *iubirea şi stima de sine* nu mai rămân simple efecte ale *imaginii de sine*, ci devin mai curând cauze ale acesteia din urmă.

De fapt, *iubirea şi stima de sine* degajă din ansamblul atitudinilor faţă de noi înşine şi de valorile lumii în care trăim. Atitudinea este „oglinda mentală" ce reflectă personalitatea. Zadarnic avem valoare, dacă o ignorăm sau o negăm. Zadarnic avem reuşite personale, dacă atitudinea de sine critică şi perfecţionistă le distruge. Nici nu-i de mirare că întâlnesc o sumedenie de studenţi infinit mai nefericiţi dacă au luat nota nouă, decât colegii lor ce au primit nota cinci. Iubirea şi stima de sine sunt atitudini. Seamănă izbitor de bine cu oglinzile din perete, care înfrumuseţează sau urâţesc chipul. La fel ca ele, iubirea şi stima de sine distorsionează imaginea de sine. Când sunt înalte o înfrumuseţează, iar când sunt scăzute o urâţesc. Acest detaliu contează imens. Cu atât mai mult în clipele de răscruce şi confuzie, când nu mai ştim cine suntem şi câte parale facem. Adesea, este chiar diferenţa dintre succes şi ratare. Mai devreme sau mai târziu, oamenii devin ceea ce cred cu adevărat că sunt.

În altă ordine de idei, spuneam că o persoană oarecare îşi conturează *imaginea de sine* sub presiunea răspunsurilor oferite de ea însăşi la întrebările de mai sus. Nu cumva genul acesta de întrebări are un puternic accent *narcisist*? Asta da întrebare! Îl readuce în discuţie pe nefericitul

Narcis, căruia *nemăsurata sa iubire de sine* i-a luat minţile. De acord, excesul de narcisism poate fi patologic. Mai întâi, frizează ridicolul, iar apoi tragicul.

Din fericire, nu despre nemăsurata iubire şi stimă de sine ne-am propus să discutăm aici. Vrem doar să limpezim două tendinţe contradictorii: una benefică şi una malefică. Dacă iubirea polarizează cu ura, atunci la antipodul excesului de iubire se află ura de sine. (În treacăt fie spus, scriitorul Luca Piţu, semnala un anumit „sentiment românesc al urii de sine".)

Faptul că ura şi dispreţul de sine, precum şi toată gama atitudinilor autodevalorizante de care suntem capabili nu au creat mituri comparabile cu cel al lui Narcis nu garantează nicidecum mai puţine drame şi tragedii individuale. Dimpotrivă. Adevărul este că există un narcisism sănătos, iar atitudinea narcisistă ţine mai curând de normalitate decât de patologic. Orice persoană care cultivă un narcisism rezonabil obţine un plus de şanse în viaţa personală şi profesională.

Stimulată de plusul de iubire pe care şi-o poartă, de plusul de valoare pe care şi-l atribuie, o astfel de persoană insuflă mai multă încredere în sine şi are o mai mare influenţă asupra celorlalţi.

Micul miracol al ameliorării abilităţilor de comunicare, socializare şi relaţionare umană poate începe chiar acum şi aici, înghiţind câteva „pilule" de stimulare a iubirii de sine.

Afirmarea de sine

Vei aloca periodic un răgaz în care să te gândeşti la propriile succese şi realizări mai mult sau mai puţin mărunte, de fiecare zi. Focalizează-te pe faptele şi lucrurile bune, oricât de neînsemnate ar părea la prima strigare. Lista reuşitelor şi a faptelor bune de peste zi sau a calităţilor şi meritelor de care ai dat dovadă în fel de fel de situaţii cotidiene pot fi instrumente puternice de afirmare a sinelui. Este destul să te concentrezi asupra acestora şi să le ignori pe celelalte. Ca supliment, n-ar strica să faci periodic un fel de pomelnic cu persoanele cu care reuşeşti articularea unor relaţii agreabile.

Priveşte jumătatea plină a paharului şi partea plăcută a întâmplărilor! Gândeşte-te mai curând la posibilităţi decât la limite, mai degrabă la oportunităţi decât la ameninţări.

Anturajul pozitiv

Compania persoanelor optimiste, generoase, vesele şi sănătoase reconfortează şi încurajează. Alegerea unui anturaj pozitiv poate fi semnificativ benefică pentru consolidarea unei imagini de sine pozitive şi pentru evoluţia curentă a dispoziţiei tale sufleteşti. Meriţi să te înconjuri de oameni generoşi, veseli, puternici, constructivi şi optimişti, lângă care te poţi simţi o persoană utilă şi importantă.

Dimpotrivă, persoanele depresive, crispate sau care nu-şi pot reprima tendinţa de a cititica abuziv, cele perfecţioniste şi intolerante pot fi un anturaj malefic şi, deseori, trebuie evitate.

Conştientizarea biologicului

„Corpul care sunt, nu corpul pe care îl am", este deviza propusă de René de Lassus (2004, p. 164). Construirea unei imagini de sine sănătoase poate începe oricând prin exerciţii de conştientizare a propriei corporalităţi.

Închide ochii şi respiră calm şi ritmic. Simte aerul invadând plămânii. Identifică mental muşchii pieptului şi ai toracelui, care te ajută să respiri. Treptat, poţi conştientiza alte grupe de muşchi, începând cu cei ai degetelor de la picioare şi până la cei din creştetul capului. Muşchii stomacului sunt încordaţi? Concentrează-te atent asupra senzaţiilor. Începe cu senzaţiile clare, concrete: răceala podelei sub tălpi, asprimea unui covor, moliciunea contactului cu spătarul fotoliului, căldura contactului palmelor pe genunchi etc.

Respiră mai profund! Imaginează-ţi că inhalezi mai mult aer! Priveşte-te din afară, vizualizează-te din exterior. Începe cu ceea ce este simplu şi ar putea fi observat de oricine te-ar privi apropiindu-se de tine. Încurajează simţurile să te experimenteze pe tine însuţi.

Repetă această tehnică terapeutică de două-trei ori pe zi. Vei mai uita de griji şi gânduri negre, pentru a da întâietate senzaţiilor. Ai şansa să te simţi mai relaxat, mai energizat. Ai putea începe chiar acum?

Creşterea şanselor de succes

Angajarea în proiecte relativ modeste, dar cu şanse mari de succes are o influenţă bună asupra stimei de sine. Finalizarea proiectelor şi reuşita acţiunilor reconfortează. Fiecare nou succes netezeşte drumul spre următorul. Evită să te angajezi în proiecte faraonice, cu şanse derizorii de succes!

Trăim în prezent, aici şi acum

Devii melancolic atunci când inventariezi prea des „vremurile bune de altădată". Ziua de ieri s-a dus, iar cea de mâine n-a venit încă. Ajungi să fii împresurat de griji, dacă pici pe gânduri şi scrutezi excesiv un trecut jenant sau un viitor nesigur. Prea multe frământări şi gânduri despre trecut sau viitor generează resentimente, anxietate şi nesiguranţă.

În schimb, dacă te laşi în voia senzaţiilor, poţi trăi mai uşor şi sigur în prezent. Scapi măcar de o parte dintre griji şi frământări. Devii răspunzător doar de ceea ce se întâmplă şi de ceea ce simţi *acum* şi *aici*. Ce-a fost s-a dus, ce-o fi vom vedea.

Un test al coerenţei imaginii de sine

Seara, la culcare, vei lua alături o foaie de hârtie şi un creion. După ce te întinzi în pat şi stingi lumina, vei alcătui, mai întâi în minte, o listă cu lucrurile pe care le crezi cu adevărat importante în viaţa ta. Aprinde lumina şi trece-le pe hârtie!

În seara următoare, în acelaşi mod, vei face încă o listă cu atuurile şi virtuţile pe care crezi că le ai.

În serile următoare, vei face un inventar amănunţit al gândurilor, sentimentelor şi faptelor tale de peste zi, pe care le vei trece pe o a treia listă.

Apoi, singur sau împreună cu cineva în care crezi şi care îţi oferă siguranţă, vei compara lista a treia cu primele două. Caută un răspuns onest la întrebarea: în ce măsură se contrazic cele trei liste?

În final, „sentinţa" îţi va aparţine. Te vei judeca pornind de la următoarea premisă: cu cât ceea ce crezi că ştii despre tine însuţi este mai discordant cu trăirile şi faptele tale, cu atât cunoaşterea de sine este mai precară (De Vito, Tremblay, 1991).

Scapă de capcana dorinţei de a plăcea tuturor!

Pe unii oameni îi poţi mulţumi întotdeauna, iar câteodată îi poţi mulţumi pe toţi, dar nu-i poţi mulţumi pe toţi întotdeauna. Mulţi oameni cred că trebuie să fie apreciaţi, admiraţi, plăcuţi şi aplaudaţi de toată lumea. Acest lucru este însă posibil doar în caz de excepţie. Oamenii sunt diferiţi, simt şi percep diferit aceeaşi realitate, respectă valori şi credinţe diferite, au interese contradictorii etc. Renunţă la dorinţa utopică de a fi pe placul tuturor. Dacă s-ar întâmpla aşa, ar fi suspect. Când 80% din auditoriu agreează discursul şi comportamentul tău, este de-a dreptul perfect.

Mesaj imperativ

Pentru tine însuţi, eşti cea mai importantă fiinţă de pe Planetă! Iubeşte-te! Stimează-te! Preţuieşte-te! Bucură-te! Cântă-te! Zâmbeşte-te! Râde-te! Distrează-te! Dăruieşte-te! Dansează-te! Veseleşte-te! Uluieşte-te! Glumeşte-te! Abandonează-te din când în când! Călătoreşte-te! Înfrumuseţează-te! Ascultă-te! Simte-te! Iartă-te! Mângâie-te! Îmbrăţişează-te! Relaxează-te! Hrăneşte-te! Odihneşte-te! Joacă-te! Copilăreşte-te!

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA ÎNTÂI

Socializarea şi relaţionarea interumană

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA ÎNTÂI

Socializarea şi relaţionarea interumană

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 1

Fobia socială. Antrenamentul abilităţilor sociale

„Necazul nu mai este muşcător
Când râzi de el şi-l iei peste picior."

Shakespeare, *Richard al II-lea*

Deseori, asul din mâneca oamenilor de succes rămâne *inteligenţa socială*, care le asigură suportul dezinvolturii în abordarea situaţiilor sociale. Debarasate de inhibiţii şi spaime (sociale), acele persoane se simt în siguranţă printre semeni şi comunică liber. Se mişcă impetuos în plasa de păianjen a relaţiilor personale, profesionale şi sociale. Talentul lor de a iniţia contacte şi relaţii umane, de a comunica persuasiv şi seducător poate fi cheia reuşitei în meserii sociale, cum ar fi vânzările, negocierile, relaţiile publice, jurnalistica, impresariatul, marketingul, managementul, diplomaţia şi politica.

Ar putea părea hazardat să imaginăm această postură dezinvoltă la îndemâna persoanelor excesiv de timide, introvertite, inhibate, perfecţioniste şi singuratice. Deficitare în abilităţi sociale, acestea se vor mişca ezitant, împleticit şi vor comunica greoi în viaţa personală, profesională şi socială. Timidul este anxios: roşeşte, tremură, suportă cu dificultate contactul vizual şi ţine capul plecat. *Introvertitul*, lipsit de empatie, pierde contactul emoţional cu interlocutorul şi-i taie vorba înainte ca acesta să termine fraza. Nervozitatea face ca vocea să fie monocordă, aspră. Teama de proximitate îl face să evite intimitatea şi contactul fizic.

Mai mult sau mai puţin sporadic, persoanele lipsite de abilităţi sociale manifestă unele tulburări anxioase. De cele mai multe ori, poate fi vorba despre *fobia socială* sau *anxietatea socială*. Aproape întotdeauna, acest fapt induce aparent banala *anxietate de performanţă*, care subminează capacitatea persoanei de a depăşi teste şi examene cu public, de tipul celui pentru obţinerea permisului auto. În situaţii sociale normale, anxietatea socială induce stări de nelinişte, nesiguranţă şi chiar panică. La originea lor se află o teamă excesivă şi difuză de critică, de evaluare negativă, de penibil, de umilinţă, de oameni străini, precum şi diverse alte spaime iraţionale, adică lipsite de un mobil concret şi de o cauză evidentă.

Mulţi dintre noi duc pe picioare tulburări de anxietate despre care nici nu ştiu că poartă un nume. Evităm expunerea în public cu preţul unor eforturi psihice epuizante şi

a unor ocazii de afirmare ratate. Chiar dacă fobia trece relativ neobservată de anturaj, ea perturbă totuşi semnificativ rutina cotidiană a persoanei în familie, în grup, la şcoală, la serviciu şi mai ales în public.

> Am devenit preocupat de fobia socială din întâmplare. Îl însoţeam pe doctorul belgian André Moreau la un congres al psihiatrilor (organizat de Spitalul Socola din Iaşi), unde avea de prezentat două lucrări pe tema comunicării dintre terapeut şi client. Îi eram alături, în spuza recunoştinţei anilor de ucenicie. Asistam inocent la dezbaterile privind impactul fobiei sociale asupra calităţii vieţii. Brusc, parcă fulgerat, mi-am dat seama că am dus în spate această fobie ca pe o piatră de moară. Habar n-aveam că-i spune *fobie socială*. Nici că *timiditatea* excesivă poate fi patologică.
>
> Istoria personală mi-a fost devastată sporadic de unele tulburări de anxietate socială. Conştientizarea propriilor spaime a fost o iluminare. M-am întrebat: câte dintre trenurile vieţii pierdusem? Câte dintre bucuriile simple ale vieţii le-am ratat? Dincolo de manifestări extreme, precum inventica sau revolta împotriva regimului, am smuls bruma de succese la umbra scrisului solitar. Îmi era mai uşor să fiu singur în faţa hârtiei de scris decât în public. M-am debarasat de inhibiţii pe la 35 de ani, după puşcărie şi presă. Fără ele, ratam cariera de universitar şi de negociator. Din timidul de altădată a rămas sfiala şi explozia. Sau poate că nu.

Desigur, tulburările de anxietate pot fi duse pe picioare: ele nu urlă şi nu dor fizic. Nu sunt catastrofe, nici tragedii. Sâcâie, deranjează, consumă inutil energia şi scurtează aripile.

Acest capitol oferă persoanelor mai mult sau mai puţin lipsite de abilităţi sociale doar un început de explicaţie şi speranţă. Limbajul şi ocaziile în care psihiatrii şi psihologii aduc informaţii de acest gen rămân greu accesibile publicului larg, care are nevoie de ele. Doctorii Sorin Ene şi Daniel Ionescu (2005) pot fi o fericită excepţie.

Ce este anxietatea?

Conform *Dicţionarului enciclopedic*, anxietatea este o „stare de nelinişte care apare [...] în absenţa unor cauze evidente («teamă fără obiect»), însoţită de fenomene organo-funcţionale de tipul palpitaţiilor, jenei respiratorii, transpiraţiei abundente etc.".

Anxietatea se manifestă prin stări difuze de nelinişte, îngrijorare, insecuritate şi spaimă mai mult sau mai puţin iraţionale. Sursa se află mai curând în imaginaţie, atât timp cât lipseşte un mobil concret, identificabil aici şi acum. Toate sunt emoţii din familia fricii, dar nu sunt tocmai frica viscerală şi primară declanşată spontan în faţa unui pericol concret şi iminent.

Frica este o emoţie *primară*. Ea premerge gândirii şi proceselor cognitive. Întâi o simţim şi după aceea o gândim, în sensul că ne dăm seama că ne este frică abia după ce ne-am înfricoşat deja. Frica este indusă spontan de un pericol concret, aici şi acum (de exemplu, un câine sau un om înarmat care se apropie ameninţător).

Anxietatea este o emoţie *secundară*. Gândirea premerge emoţiei, în sensul că ne imaginăm mai întâi primejdia (o gândim), iar abia apoi ne înspăimântăm. Gândim întâi şi simţim ce-am gândit. Astfel, anxietatea poate fi indusă doar gândindu-ne la un câine,

atunci când el nu este prezent aici şi acum. Este o *frică adaptativă*, care pregăteşte organismul pentru confruntarea cu necunoscutul. La fel ca frica, anxietatea se află în slujba supravieţuirii.

Aşadar, frica este indusă de „ceea ce este", iar anxietatea de „ceea ce gândim că ar putea fi". Ambele emoţii sunt înrudite şi au rolul de a pregăti organismul pentru întâmpinarea unor primejdii reale sau imaginare.

Ce ne-am face fără o minimă stare de anxietate? Am putea rămâne pasivi şi indolenţi, descoperiţi în faţa posibilelor primejdii anticipate de mintea noastră. De exemplu, seara, la culcare, n-am mai pune deşteptătorul să sune şi am întârzia la programul de dimineaţă. Apoi, examenele, discursurile, lucrările pe care le vom prezenta şefului sau profesorului, contractele pe care le vom negocia cu clientul etc. ar risca să ne ia pe nepregătite. Ba chiar, dacă cineva din preajmă ar suferi un atac de cord, am aştepta liniştiţi să-i treacă şi nu ne-am mai grăbi să chemăm salvarea. Anxietatea este o emoţie utilă. Filosofia existenţialistă susţine chiar că, fără angoasa existenţială, am înceta să fim oameni. Anxietatea ţine de uman. Totuşi, doza contează: nu-i bine atunci când e prea puţină şi nici atunci când e prea multă.

La o intensitate normală, anxietatea funcţionează ca o alarmă auto: protejează, declanşându-se atunci când intruşii pătrund în maşină. În doze excesive, anxietatea se comportă ca o alarmă defectă: se declanşează atunci când nimeni nu este în preajmă. Astfel, anxietatea în exces dăunează, fiind ca o alarmă dereglată, atunci când n-o putem opri din telecomandă. Se declanşează prea repede, prea uşor şi prea des. Începe să urle epuizant şi incontrolabil.

La o intensitate normală, anxietatea seamănă cu apa dintr-o reţea de irigaţii: e binevenită pentru a preîntâmpina seceta. Totuşi, dacă e prea multă şi întrece măsura, se revarsă peste diguri, inundă şi distruge ceea ce trebuie protejat. La fel se întâmplă şi cu anxietatea în exces: inundă, sufocă şi perturbă psihicul uman. Dacă se instalează ca o stare continuă, anxietatea inventează primejdii care nu există în realitate. Iată un exerciţiu care sugerează acest lucru:

Antrenamentul nr. 1.

Ne temem oare de primejdii care nu există cu adevărat?

Trainerul propune cursanţilor exersarea discursului public. Tema discursului este curajul personal de a înfrunta audienţa. Apoi le cere tuturor să închidă ochii şi îi avertizează că oratorul va fi desemnat prin aruncarea la întâmplare a unui cocoloş de hârtie sau prin atingerea cu mâna a umărului unei persoane din sală. Imediat ce o persoană va fi ţintită de cocoloşul de hârtie sau atinsă pe umăr, ea va ieşi în faţa audienţei şi, fără ezitare, va declama discursul. Trainerul se va preface că se pregăteşte să arunce cocoloşul sau să înceapă un periplu printre cursanţi. După câteva secunde de aşteptare, le va cere tuturor să deschidă ochii. Spre mirarea celor din sală, nimeni nu va fi fost scos în faţă, gata de discurs. Apoi, trainerul va spune: „Îi rog să ridice mâna pe cei care, măcar pentru o clipă, *s-au temut* că vor fi desemnaţi să vină în faţă pentru discurs!".

Foarte probabil, dacă auditoriul nu trişează, vor ridica mâna cel puţin şase din zece persoane. Morala e simplă: deseori, oamenii se tem de primejdii care în realitate nu există. Acesta a fost un joc cu tâlc. Manifestarea unei uşoare anxietăţi a fost mai curând normală în contextul social creat, destinat să inducă o anxietate de conjunctură. În general, este util să facem o relativă distincţie între: *anxietatea situaţională* (*de conjunctură*) şi *anxietatea ca trăsătură de personalitate*.

Prima formă este doar o reacţie naturală şi sănătoasă la o situaţie concretă, cu un grad oarecare de pericol. Cea de-a doua este o stare internă permanentă şi indică o persoană anxioasă indiferent de situaţie. Dacă se ajunge la o stare continuă, viaţa va fi tare incomodă.

Indicatori nonverbali ai anxietăţii

Ştim cu toţii că oamenii joacă teatru zilnic. De exemplu, în negocieri, la fel ca în jocul de poker, îşi ascund simptomele anxietăţii pentru a nu arăta oponenţilor că au pierdut controlul situaţiei. Deseori, tocmai încercările disperate de a ascunde anxietatea fac şi mai vizibile adevăratele sentimente. Aproape fără excepţie, anxietatea stimulează ritmul cardiac, tremurul, respiraţia precipitată, înroşirea feţei şi transpiraţia.

Expresia feţei

Anxietatea „se vede" pe feţele noastre chiar şi într-un zâmbet speriat, la nivelul muşchilor gurii (*zygomatic major*), care nu se extinde în zona ochilor (*orbicularis oculi*). Zâmbetul este expresia fericirii, dar şi a anxietăţii. Privirile fugare adresate asistenţei şi dificultatea susţinerii contactului vizual prelungit pot fi alţi indicatori ai anxietăţii. La fel şi clipitul des.

La nivelul feţei, cei mai expresivi indicatori ai anxietăţii sunt asociaţi cu buzele, gura şi gâtul. Când devenim anxioşi, întregul sistem digestiv intră în derută, până la stomac şi mai departe, însă rămân vizibile buzele, gura şi gâtul. Printre indicatorii familiari, amintim: uscarea gurii, tusea seacă, înghiţitul în gol, muşcarea buzelor, introducerea de obiecte în gură şi altele.

Postura corpului şi mişcările mâinilor

Postura corpului reflectă modul în care oamenii îl folosesc pentru a ataca, a se apăra sau a rămâne pasivi. Atitudinea agresiv-defensivă este reflectată de posturi rigide, cu muşchii încordaţi ca o armură. Braţele şi palmele tind să devină arme de atac ori scuturi de apărare. Atitudinea „de fugă" se reflectă mai ales în mişcări. Persoanele încrezătoare în forţele proprii se mişcă lin şi armonios, pe când cele anxioase sunt agitate, au mişcări neregulate şi chinuite. Persoanele anxioase tind să prelungească legătura cu propriul trup. De exemplu, încrucişarea braţelor şi a picioarelor oferă autocontact şi sentimente de siguranţă atunci când zonele vitale şi genitale sunt mai bine protejate.

Deseori, când suntem anxioşi, avem tendinţa să manipulăm inutil obiecte: ne jucăm cu pixul, cu inelul, cu cerceii, cu cheile sau ne tragem de haine. Atingerea corpului şi manipularea obiectelor mici par să ne ofere puţină linişte. În orice caz, felul în care folosim mâinile poate fi un indicator al anxietăţii. Gesturile de mică amploare ale mâinilor sunt tentative de calmare a conflictelor interioare. Atingerea feţei cu palmele, scărpinatul în cap, sprijinirea bărbiei, acoperirea gurii şi a ochilor sau aranjarea părului sunt gesturi tipice de autoliniştire. Pe stadioane, suporterii se iau simultan cu mâinile de cap atunci când favoriţii lor ratează o ocazie. Luatul cu mâinile de cap este un gest colectiv de consolare.

Transpiraţia abundentă

Fenomenul transpiraţiei ţine de termoreglare; senzaţia de căldură determină glandele sudoripare să secrete lichidul care, prin evaporare, scade temperatura superficială. Totodată, transpiraţia apare şi ca o reacţie la emoţii. Studiile arată că transpiraţia cauzată de emoţii se concentrează pe faţă şi palme. La fel ca înroşirea feţei sau creşterea ritmului cardiac, transpiraţia nu poate fi controlată voluntar. Dimpotrivă, orice efort de stopare provoacă amplificarea ei. Felul în care oamenii reacţionează în momentul în care transpiră spune ceva despre felul lor de a fi şi despre trucurile pe care le folosesc pentru a ascunde adevărul.

Respiraţia precipitată

Respiraţia normală are loc în medie cam la cinci secunde, absoarbe în jur de 600 cm^3 de aer şi este realizată mai curând de acţiunea muşchilor abdominali decât de cei ai pieptului. Când o persoană este anxioasă, ritmul respiraţiei creşte la nivelul toracelui. Persoana gâfâie superficial şi nu mai inspiră profund. În cazul unei primejdii reale, această reacţie naturală produce hiperventilaţie şi pregăteşte organismul de luptă sau de fugă. Hiperventilaţia presupune mai puţin de o respiraţie la trei secunde. Când este continuă şi în afara unui pericol iminent, deşi aduce mult aer în plămâni, are un efect negativ: reduce cantitatea de dioxid de carbon din corp, iar persoana se simte confuză şi ameţită.

Persoanele cu o respiraţie normală, lentă şi profundă, cu un volum mare de aer în plămâni, tind să fie stabile emoţional. În schimb, cele cu hiperventilaţie sunt predispuse la anxietate cronică, atacuri de panică şi riscuri cardiace. Prin urmare, *stările anxioase pot fi diminuate învăţând să respirăm rar şi profund*. Se pare că mai curând dispoziţia psihică este influenţată de respiraţie, şi nu invers (Collet, 2005, p. 188). Dacă suntem atenţi la respiraţia oamenilor, aflăm multe despre sentimentele lor.

Vocea perturbată

Vocea şi organele vorbirii sunt puternic perturbate de anxietate. Creşterea tensiunii musculare face vocea ascuţită, ca sunetul unei corzi de vioară prea întinse. Vocea tremurată trădează disperarea. Persoanele anxioase tind să vorbească mai puţin şi mai

repede. Sunt agitate, vor să spună multe şi să termine repede ce au de spus. Totuşi, de regulă, fac mai multe pauze între cuvinte decât ar fi normal. Pauzele ca atare sunt indicatori ai anxietăţii, mai ales cele presărate cu *ăăă...*, *hm...* sau *mm...* Persoanele de o anxietate cronică tind să se bâlbâie, iar cele bâlbâite se bâlbâie şi mai tare.

Câteva tulburări anxioase cotidiene

Cei mai mulţi dintre noi ştiu câte ceva despre fobiile simple sau specifice: de întuneric, de câini, de albine, de păianjeni, de şerpi, de păsări şi de diverse alte obiecte, situaţii sau vieţuitoare. Cercetările unor psihologi din Florida arată că ele apar la aproximativ 5% dintre copii şi pot genera anxietate, depresie şi unele comportamente bizare. Programul de recuperare a copiilor cu fobii specifice creat de ei funcţionează într-o singură şedinţă, ce durează până la trei ore. Esenţial este faptul că programul se bazează pe *înfruntarea temerilor*, şi nicidecum pe evitarea lor, pe fuga de ele.

Şi curajul se învaţă, nu-i aşa? Această idee merită reţinută, chiar dacă fobia specifică ne interesează doar circumstanţial. Aici vom trece în revistă doar câteva tulburări anxioase şi vom pregăti terenul pentru abordarea fobiei sociale.

Atacul de panică

Atacul de panică se manifestă printr-o stare de nelinişte şi spaimă intense, cu durate de până la câteva zeci de minute. Atacul este o expresie anxioasă acută, deoarece apare din senin, pe fondul agitaţiei, fiind însoţit de cel puţin patru dintre următoarele simptome:

- palpitaţii şi creşterea ritmului cardiac;
- dificultăţi respiratorii, senzaţia de sufocare şi de nod în gât;
- transpiraţie şi valuri de căldură;
- frisoane, tremurături, amorţirea degetelor şi uscarea gurii;
- dureri în piept şi gol în stomac;
- ameţeli şi senzaţie de instabilitate;
- senzaţie de sfârşeală şi leşin;
- percepţii distorsionate ale mediului înconjurător şi sentimentul că senzaţiile nu aparţin propriului corp;
- frică intensă de moarte sau nebunie iminentă.

Victima atacului de panică rămâne confuză, incapabilă de concentrarea atenţiei. Cam 20% dintre atacurile de panică sunt însoţite de leşin (sincopa). Atacul pare a fi un rudiment al reacţiei de fugă sau de luptă a strămoşilor din alte vremuri. Organismul se pregăteşte pentru lupta care nu mai are loc. Deseori, este chemată salvarea, dar, până vine, deja totul a trecut. La primele două-trei atacuri, diagnosticul este confuz: persoana e suspectată de „ceva la inimă".

Teoretic, orice persoană este expusă oricând unui atac de panică. Riscul creşte în următoarele condiţii: oboseală psihică şi fizică, consum excesiv de alcool şi de tutun sau emoţii puternice. Este util de ştiut că, deşi induce o cumplită teamă de moarte iminentă, nimeni n-a murit încă dintr-un atac de panică. Acesta trece repede.

Tulburarea de panică

Repetarea atacurilor de panică fără o legătură precisă cu o situaţie sau un stimul anume se numeşte tulburarea de panică. În răstimpul dintre două atacuri succesive, apare o stare de mare îngrijorare, ce macină pe dinăuntru, în aşteptarea atacului următor. Comportamentul persoanei expuse se modifică semnificativ. Ea caută cu obstinaţie să evite singurătatea şi locurile aglomerate, făcând treptat loc tulburărilor de agorafobie şi unor depresii severe.

Anxietatea generalizată

Anxietatea generalizată se manifestă ca o stare de nelinişte aproape continuă, inundată de frică, tensiune psihică şi fizică de intensitate redusă, dar persistentă. De obicei, este însoţită de oricare dintre următoarele simptome (Cosnier, 2007, p. 132):

- tensiune motorie (tremurat, tensiune musculară, cârcei şi spasme în muşchi, oboseală, faţă crispată, sprâncene încruntate, oboseală fizică disproporţionată etc.);
- tulburări neurovegetative (transpiraţie, palpitaţii, tahicardie, mâini reci, gură uscată, ameţeli, nevoia de a urina, diaree, gol în stomac, nod în gât etc.);
- stare de anxietate (teamă, nelinişte, îngrijorare şi anticiparea a tot felul de nenorociri);
- vigilenţă crescută (atenţie încordată excesiv, nerăbdare, irascibilitate, dificultăţi de concentrare, insomnii, senzaţia de a fi gata să cedeze nervos).

Deseori, instalarea tulburărilor anxioase generalizate este favorizată de evenimente triste şi traumatizante.

Agorafobia

Tulburarea anxioasă cu acest nume se manifestă printr-o frică intensă şi iraţională faţă de spaţiile aglomerate, închise sau deschise, din care ieşirea ar fi anevoioasă, în cazul unui atac de panică.

Teama de spaţiile închise din care ieşirea se face greu (claustrofobie) are în vedere liftul, tunelul, autobuzul, trenul, avionul şi culoarele înguste. Spaţiile deschise din care nu se poate ieşi sunt pieţele, străzile, târgurile şi magazinele în care s-au adunat mai mulţi oameni. De frica atacurilor de panică, persoanele încep să evite sistematic situaţiile sociale de viaţă obişnuită, cum ar fi cumpărăturile şi transportul în comun. Astfel de situaţii şi chiar numai gândul la ele pot provoca reacţii de anxietate intensă, agitaţie şi opoziţie violentă. Atunci când este însoţită şi sigură că poate primi ajutor de la cineva de încredere, persoana suportă anxietatea mai uşor.

Când este neglijată, agorafobia se agravează rapid, perturbând intens rutina zilnică a persoanei afectate şi a celor din jurul ei. Deseori, finalul nefericit constă în depresie severă şi chiar suicid.

Fobia simplă sau specifică

Groaza şi panica iraţională ce cuprinde unele persoane în prezenţa sau doar când îşi închipuie anumite lucruri, situaţii şi vietăţi obişnuite poartă numele de *fobie simplă* ori *specifică*. Anxietatea provocată de expunerea directă la stimul poate fi severă, până la atacul de panică.

De regulă, persoanele cu fobii simple recunosc faptul că teama lor este iraţională, dar nu şi-o pot înfrâna. Fobia se mai numeşte şi *specifică* pentru că numai anumite vietăţi, obiecte şi situaţii o pot provoca. Iată câteva tipuri de fobie:

- fobia de animale (câini, şoareci, albine, păianjeni, şerpi, păsări etc.);
- fobia de fenomene naturale (fulger, tunet, foc, apă etc.);
- fobii situaţionale (întuneric, avion, lift, poduri, spaţii închise etc.);
- alte fobii (sânge, injecţii, anumite obiecte, sunete puternice etc.).

Când este expusă la stimulul specific, persoana manifestă unul sau câteva simptome, cum ar fi: transpiraţie, tremurături, amorţirea degetelor, palpitaţii, creşterea pulsului, uscarea gurii, dificultate în respiraţie, senzaţia de sufocare, golul în stomac, ameţeala, leşinul, frica de moarte sau de nebunie iminentă, valuri de căldură sau frisoane.

Grija de a evita stimulul fobic poate deveni patologică, riscând să afecteze semnificativ comportamentul persoanelor cu pricina. Atunci când nu mai pot evita situaţiile de care se tem, ele vor face apel la alcool, calmante şi la diverse substanţe anxiolitice. Dependenţa şi deteriorarea calităţii vieţii sunt undeva pe-aproape, iar riscul depresiei rămâne ridicat.

Fobia socială

Ce este fobia socială? Simplu spus, fobia socială este frica de situaţii sociale în care persoana se expune observaţiei celorlalţi: vorbitul în public, contactul cu necunoscuţi, abordarea unei persoane de sex opus, reuniuni mondene, şedinţe, conversaţii pe teme sexuale, accesul în restaurante sau în toalete publice, scrisul, pictatul sau cântatul în public şi alte acţiuni expuse privirilor străine. Mai savant spus, este o *tulburare psihică indusă de teama excesivă şi de nestăpânit de a fi observat, criticat şi umilit de oameni străini*, care, prin ei înşişi, nu prezintă un pericol real. Sentimentele încercate sunt teama, stânjeneala, penibilul şi disconfortul. Lor li se adaugă preocuparea obsesivă de a le ascunde celorlalţi, preocupare ce „bate la ochi" şi ajunge într-adevăr să atragă atenţia. Unii specialişti afirmă sec că fobia socială este o „afecţiune cronică invalidantă, subdiagnosticată şi netratată" (Boişteanu, Grigorescu, 2005, p. 5).

Temerile anticipate de a roşi (ereutofobia), a tremura, a transpira, a se împiedica, a se bâlbâi, a avea gura uscată sau a micţiona spontan şi „a călca în strâchini" sunt simptome familiare asociate fobiilor sociale. Riscul unor stângăcii penibile în public creşte semnificativ.

Să fie limpede! Nu e vorba despre frica de o siluetă străină furişată în noapte. Aceasta trece când silueta dispare sau lumina se aprinde. Este normal să ne temem de primejdii concrete, aici şi acum; teama este o emoţie sănătoasă, care declanşează

comportamente de luptă sau de fugă, în slujba supravieţuirii. Problema apare atunci când ne temem de primejdii imaginare.

Pentru risipirea temerilor de acest gen într-un grup de necunoscuţi aflaţi la un training, sugerăm următorul exerciţiu iniţiatic:

Antrenamentul nr. 2

Ritual de prezentare în grup

Acest exerciţiu este un ritual indian adaptat după psihiatrul André Moreau. Ne adunăm în cerc, preferabil într-un grup de peste 15 persoane. Păşim împreună spre centru până ni se ating umerii şi nu mai avem loc unii de alţii. Ne întoarcem cu toţii 90 de grade la stânga şi păşim spre centrul cercului, iarăşi până când dispar spaţiile dintre noi.

Ridicăm mâna stângă şi o lăsăm să cadă uşor peste umerii persoanelor din faţă, într-un gen de îmbrăţişare colectivă. Mâna dreaptă, cu podul palmei în sus, prinde încheietura mâinii drepte a persoanei din spate. Acum, grupul a devenit o comunitate compactă. În acest fel pot fi exersate contactul vizual, prezentările, acordurile din priviri şi diverse alte ritualuri de grup.

Riscul de fobie socială

Studii relativ recente asupra fobiei sociale indică o răspândire (prevalenţă) de 13,3% în rândul populaţiei. Practic, fobia socială ocupă locul al treilea, după tulburările depresive (17,1%) şi alcoolism (14,1%) (Boişteanu, Grigorescu, 2005).

Vârsta de debut a fobiei sociale frecvent reclamată de medici este de minim 10 ani, cu accentuarea ritmului în perioada adolescenţei, odată cu traversarea modificărilor hormonale şi comportamentale tipice. Numeroase cazuri de debut ale fobiei sociale sunt localizate la adultul tânăr, între 20 şi 30 de ani, de obicei ca urmare a unor întâmplări traumatizante. Femeile sunt mai expuse decât bărbaţii, în special cele cu slujbe modeste, la fel şi copilul ruşinos, nesocializat, crescut în familii rigide şi autoritare, lipsite de tandreţe şi căldură. Riscul de fobie socială creşte semnificativ la persoanele cu părinţi ce prezintă tulburări din spectrul anxios, fobia socială, fobia specifică şi tulburările de panică.

Manifestări observabile cu ochiul liber

Cele mai răspândite manifestări observabile ale fobiei sociale sunt înroşirea feţei, tremurul, ameţeala, bâlbâiala, vocea slabă, înmuierea picioarelor, uscarea gurii, palpitaţiile, transpiraţia rece, micţiunile necontrolate, nervozitatea, stângăcia, senzaţia de penibil şi disconfort etc.

Ele sunt asociate spontan cu expunerea la situaţii publice, în prezenţa unui anturaj străin sau prea puţin familiar. Manifestarea repetată a unora sau altora dintre ele alimentează perfida „frică de frică", de genul: „Mi-e teamă că o să mă bâlbâi, că o să

uit, că o să-mi fie greaţă". Psihiatrii o numesc *anxietate anticipatorie*. Persoana expusă se teme premeditat că nu va spune ce trebuie, că va fi stângace, va roşi, va tremura, se va împiedica ori i se va usca gura.

Anxietatea anticipatorie stimulează tendinţa persoanei de a evita situaţiile sociale şi de a parcurge „şcoala vieţii". Drept urmare, vor lipsi abilităţile sociale de a iniţia contacte, de a purta conversaţii cu străini sau de a negocia cu persoane de rang înalt. Uneori, manifestări simple precum susţinerea unui contact vizual prelungit sau accesul în toalete publice devin mari probleme. Simpla confruntare cu situaţii sociale face în aşa fel încât pulsul şi tensiunea arterială să crească, musculatura să devină mai rigidă, iar pielea să se coloreze.

Trăsături de personalitate asociate fobiei sociale

Persoanele ce prezintă fobie socială sunt etichetate ca fiind timide, pasive, ruşinoase, inhibate, ezitante, distante, ostile şi depresive. Şi asta în ciuda faptului că, în adâncul lor, îşi doresc sincer să întreţină relaţii sociale normale, să aibă prieteni şi să se implice în activităţi sociale.

Persoana fobică tinde să devină *evitantă* şi ocoleşte sistematic situaţiile sociale. Rutina vieţii cotidiene este perturbată. Cu cât este mai preocupată de ele, cu atât mai mare este disconfortul şi suferinţa. Când nu poate evita situaţiile sociale, persoana apelează la aliaţi de nădejde: alcool, tutun, sedative, anxiolitice şi droguri. La început, ocazional, însă dependenţa vine pas cu pas. Studiile confirmă faptul că persoanele cu fobie socială riscă de trei ori mai mult dependenţa de alcool, nicotină şi drog. Comorbiditatea cu alcoolul ajunge la 56% (Boişteanu, Grigorescu, 2005).

Fobia socială induce tulburări de *personalitate evitantă* şi *tulburări afective* care modifică stilul de viaţă, astfel încât să evite situaţiile sociale, printr-un program de viaţă solitară, orientat pe televizor, lectură, reverii, pasivitate şi trândăvie.

Specialiştii psihiatri au identificat în mod repetat patru trăsături de personalitate cu implicare sistematică şi majoră în evoluţia fobiei sociale:

- *timiditatea*;
- *introversiunea*;
- *inhibiţiile comportamentale*;
- *perfecţionismul*.

Unii autori le iau în considerare în mod distinct doar pe primele trei, iar perfecţionismul este asociat timidităţii. Manifestarea lor în exces afectează funcţionalitatea socială a persoanei, prin instalarea unor conduite de evitare a situaţiilor sociale sau prin suportarea lor cu preţul unor mari suferinţe şi eforturi psihice.

Impactul fobiei asupra calităţii vieţii

În ceea ce mă priveşte, spuneam că ani de-a rândul „am dus pe picioare" povara anxietăţii, care mă tulbură încă în prezenţa străinilor. Ştiu din propria experienţă că rutina cotidiană şi performanţa personală pot suferi semnificativ din această cauză.

Când fobia socială afectează sever funcţionalitatea socială a unei persoane, impactul nefast asupra calităţii vieţii este greu de evitat. Tulburările de personalitate evitantă şi

cele afective creează dificultăţi în comportamentul de iniţiere şi menţinere a unor relaţii satisfăcătoare cu sexul opus, ca şi în integrarea socială şi profesională. Fobia provoacă un fel de „demisie" totală sau parţială din societate şi mai ales din posturi care solicită abilităţi sociale. Personalitatea evitantă aleargă după un iluzoriu „lux al singurătăţii", cu preţul ratării ocaziilor de afirmare. Consecinţele, deseori triste, au drept numitor comun singurătatea.

Drumul spre vârfurile ierarhiei sociale, profesionale şi manageriale devine anevoios. Refugiul în consumul de alcool, droguri sau anxiolitice, precum şi jocurile de noroc prevăd un orizont întunecat. Ce refugiu!

Timiditatea

Aproape toată lumea (90%) este timidă într-o anumită măsură (Doubtfire, 1996, p. 57). Statisticile medicale spun că 90% dintre noi recunosc simptomele timidităţii, pentru că au fost timizi undeva, cândva, în viaţă. Cam 40% dintre persoane se consideră timide. Deşi sunt tensionate şi neliniştite în public, ele nu solicită asistenţă medicală specializată.

Pe de altă parte, uşoara timiditate – de altfel, normală – îmbunătăţeşte performanţa. Personal, cunosc un mare inventator, preşedinte al Societăţii de Inventică, ce se încadrează perfect în acest tipar.

Multe persoane ajung să-şi domine timiditatea *acţionând ca şi cum* ar avea o neclintită stăpânire de sine, deşi nici vorbă nu este de aşa ceva. Maniera sistematică de „a acţiona ca şi cum" este o terapie cu rezultate bune, când ştim cu precizie „cum arată" şi „cum se comportă" modelul de dezinvoltură spre care tindem. Modelarea este uşoară şi eficientă atunci când modelul este familiar şi poate fi perceput sistematic cu toate simţurile.

Timiditatea se manifestă în multe feluri, dar toate au în comun *dificultatea cronică de a comunica cu străinii*. Persoana timidă face tot ce-i stă în putere să rămână „invizibilă", evitând expunerea şi conversaţia. Teama de critică se ascunde sub grija de a nu greşi sau de a fi respinsă. Deseori, pentru a evita umilinţa, persoana timidă rămâne pasivă, străduindu-se să nu spună şi să nu facă mai nimic.

Timiditatea are în vedere relaţia cu persoanele străine. Nu se manifestă când suntem singuri şi nici în apropierea pisicii, a câinelui sau a televizorului. Persoana care ajunge să evite sistematic contactele sociale pentru că se teme de critică rămâne implacabil timidă. Totuşi, sentimentul de vulnerabilitate este normal până la un anumit prag. Tratamentul de specialitate este necesar doar în cazul persoanelor excesiv solitare şi anxioase, copleşite de jenă, nervozitate, sfială şi perfecţionism.

Jena este o manifestare a timidităţii, dar nu se confundă cu ea. Timiditatea e o stare continuă, iar jena una efemeră, ce dispare odată cu motivul care a provocat-o. A vorbi mult şi repede, verzi şi uscate, poate fi un mod paradoxal de a masca jena sau timiditatea.

Nervozitatea însoţeşte timiditatea, fără să se confunde cu ea. Persoana timidă suferă de nervi din cauza hipersensibilităţii, dar oamenii pot fi nervoşi din multe cauze fără a fi timizi.

Sfiala este o manifestare tipică a timidităţii. Practic, o persoană nu poate fi timidă fără să fie sfioasă, dar poate fi sfioasă şi pudică fără a fi timidă, iar asta nu strică nimănui, atunci când contextul o cere.

Perfecţionismul e deseori asociat timidităţii, pentru că este alimentat de frica de critică ce-i împinge pe timizi să facă lucrurile „perfect" sau să nu le mai facă deloc.

Pentru diminuarea timidităţii în grupuri de necunoscuţi, sugerăm alte câteva exerciţii.

Antrenamentul nr. 3

Sub aceeaşi zodie

Grupul mare de participanţi la training (echipa de vânzări sau grupa de studenţi, de exemplu) se va fragmenta în grupuri mai mici, formate din persoane născute în aceeaşi zodie!

Dacă grupul este prea mic, iar criteriul zodiei nu funcţionează satisfăcător, se caută alte criterii: anotimpul, sezonul, localitatea, cartierul etc.

Fiecare grup constituie o comunitate „închisă", cu membri dispuşi circular, pe scaune, fără mese.

Membrii grupului se prezintă, pe rând şi, în timp ce-şi strâng mâinile, păstrează contactul vizual cel puţin cinci secunde.

Fiecare grup îşi desemnează un „purtător de cuvânt". În capul unei foi de hârtie, acesta va trece numele zodiei sau al unui alt criteriu care uneşte grupul şi lista membrilor acestuia.

Apoi încep negocierile, pe următoarele teme:

a) trei virtuţi, trei puncte tari şi trei calităţi personale comune tuturor membrilor grupului (talente, abilităţi remarcabile sau orice alte atuuri de succes în confruntările vieţii);
b) trei virtuţi, trei puncte tari şi trei defecte personale comune tuturor membrilor grupului (slăbiciuni, dizabilităţi, vulnerabilităţi);
c) trei proiecte personale şi trei obiective personale identice sau oarecum similare pentru toţi membrii grupului.

Când negocierea este gata, membrii grupului vor construi în gând sau pe hârtie un discurs de două-trei minute care să merite un titlu cum ar fi „Viaţa mea", „Povestea mea" sau „Discurs despre mine însumi".

Când discursul este gata, în mod voluntar, în grup şi individual, vom exersa discursul public.

Dacă acesta e practicat cu dăruire, grupul se va dezgheţa şi se va lega.

Introversiunea

Introversiunea este un rezultat al tentaţiei egocentrice. Prin latinescul *introversio*, Carl-Gustav Jung a denumit orientarea unei persoane mai curând către sine decât către ceilalţi, mai curând către lumea interioară decât către cea din afară, reprezentând orice manieră de retragere în sine.

Sinergologii spun că introvertiţii îşi „închid şi corpul, din punct de vedere fizic, închizând şi receptorii senzoriali" (Turchet, 2005, pp. 259-263). Închişi în propria cochilie, intră uşor în dezacord cu ceilalţi. Dificultatea de a face confesiuni este un prim

simptom al introvertirii. Persoana introvertită pierde uşor contactul cu ceilalţi, fie pentru că se închide în sine, fie pentru că este incapabilă de concentrare asupra nevoilor altora. Imaginaţia lor tinde să se substituie realităţii.

Copleşiţi de imaginar, introvertiţii scapă trăirile clipei. Concentraţi asupra trecutului sau viitorului, ei trăiesc prezentul sub semnul anxietăţii. Îi îngrijorează examenele, facturile, aventurile sentimentale, bolile sau criza de timp. Din acest motiv, au dificultăţi în a oferi şi a primi afecţiune, până la incapacitatea de a angaja raporturi intime. Preocuparea pentru propriul ego îi face orbi la problemele interlocutorului, căruia îi taie cuvintele înainte ca acesta să sfârşească fraza. Îi oferă celuilalt paharul cu apă atunci când se îneacă, nu când este însetat.

Din cauza rezistenţei la proximitate, nuditate şi sexualitate, introvertiţii au probleme afective. Tânjesc după afecţiune şi visează relaţia ideală, dar evită inconştient să exprime afecţiune, de teamă că vor fi umiliţi sau respinşi. Potenţialul de afecţiune rămâne latent, adormit. Au aşteptări nerealiste şi imature în relaţiile intime, considerând că ar putea fi perfecţi, dacă ar fi iubiţi şi respectaţi (Boişteanu, 2005, p. 70). Involuntar, au tendinţa de a crea prăpăstii în relaţiile interpersonale.

Persoanele introvertite opun rezistenţă situaţiilor sociale, desconsiderând şi, în cele din urmă, pierzând iubiri, prietenii şi vecinătăţi afective. Folosind inteligenţa cognitivă în mod excesiv, tind să intelectualizeze fiecare senzaţie, sentiment şi eveniment. Sărăcia afectivă le slăbeşte vitalitatea şi veselia. Latura frumoasă a introvertirii se referă la capacitatea de a crea şi medita asupra rostului omului în lume.

Introvertitul negociază cu o logică rece, este încăpăţânat, neînduplecat, surd la nevoile oponenţilor. Este competitiv şi percepe mai uşor confruntarea decât cooperarea, mai curând deosebirile decât asemănările, mai curând dezacordurile decât acordurile.

Tracul şi inhibiţia comportamentală

Amuţirea studentului în examen, tracul actorului pe scenă şi *stupoarea melancolică imbecilă* a unor elevi puşi să vorbească în public sunt exemple de trac şi inhibiţii comportamentale. Blocajele emoţionale provoacă incapacitate de reacţie la teste de performanţă şi examene. Cei mai predispuşi sunt timizii, psihastenicii şi melancolicii.

La nivel fiziologic, teama şi anxietatea au misiunea de a provoca reacţii vegetative care pregătesc organismul pentru pericol. Dar există două tipuri de răspuns:

- *răspunsul excitator* – declanşează mişcare şi acţiune; inima pompează mai mult, diureza creşte, apare vasoconstricţia în organele interne şi vasodilataţia în muşchi. Energizat, organismul este gata de fugă sau de luptă;
- *răspunsul inhibitor* – blochează organismul; funcţia cardiacă şi diureza scad, muşchii rămân fără energie provocând înţepenire, îngheţare sau moarte aparentă.

Tipul de răspuns inhibitor este conduita fiziologică frecventă în cazul persoanelor timide, introvertite, psihastenice şi depresive. Inhibiţia acţionează ca o frână. Reduce efortul mintal şi activitatea motorie voluntară. Forma uşoară este sindromul de încetinire a gândirii şi mişcărilor (reluare cu încetinitorul). Forma gravă merge până la stupoarea melancolică imbecilă. Persoanele inhibate se expun la suferinţe şi ratări semnificative în cursul vieţii.

Antrenamentul abilităţilor sociale

Chiar dacă fobia socială nu doare, nu se remarcă prin urlete şi nu este o boală propriu-zisă, e deja limpede faptul că puţină terapie nu strică. Printre obiectivele terapiei, reţinem atenuarea anxietăţii anticipatorii, a senzaţiei de teamă şi abandonul comportamentului evitant. Ele vor fi însoţite de scăderea manifestărilor somatice neurovegetative ale anxietăţii.

Terapia medicamentoasă

Farmacoterapia este doar o opţiune la îndemână. De exemplu, înroşirea feţei poate fi tratată cu Clonidină (doze de 0,05-0,15 mg/zi). Personal, am probleme de acest gen, dar n-am luat niciodată acest medicament. Transpiraţia excesivă este diminuată de Aluminium chloride 20%, în alcool etilic. Uscarea gurii în cazul vorbitului în public poate fi tratată cu Optimoist, un spray cu salivă artificială sau propanolol.

Desigur, adevărata farmacoterapie a fobiei sociale are în vedere o lungă listă de medicamente antidepresive, anticonvulsive şi benzodiazepine, a căror prescriere rămâne prerogativa exclusivă a medicului psihiatru.

Jocul de rol şi supravieţuirea

Plecând de la premisa că persoanele cu fobie socială prezintă un deficit de socializare, tot mai mulţi terapeuţi şi traineri în dezvoltarea personală recurg la antrenamentul abilităţilor sociale. Practic, terapia este focalizată pe comunicare.

La nivel nonverbal, sunt exersate contactul vizual intens şi prelungit, contactul fizic spontan, ameliorarea posturii trupului, a mersului, a mişcărilor sincrone pe fond muzical, creşterea volumului vocii şi multe altele.

La nivel verbal, sunt exersate ascultarea activă, confidenţele, discursul public, conversaţia cu străinii, complimentarea, critica, exprimarea liberă a sentimentelor şi opiniilor etc. În acest scop, sunt practicate jocuri de comunicare interpersonală şi de grup, care dezvoltă spontaneitatea şi atitudinea de deschidere către ceilalţi.

Terapia cognitivă în antrenamentul abilităţilor sociale este o abordare ce pleacă de la premisa că tulburările de anxietate socială îşi au originea în educaţie, experienţe traumatizante şi convingeri iraţionale. Descrierea şi explicarea unor manifestări ale fobiei sociale poate fi un început. În ceea ce ne priveşte, am iniţiat acest proces prin cunoştinţele dobândite până aici.

Terapia comportamentală prin expunere reduce anxietatea prin *acomodare* pe viu, mai mult sau mai puţin forţat. Seamănă cu învăţarea înotului prin aruncarea în apă sub supraveghere. De exemplu, dacă o persoană tremură la gândul că varsă cafeaua în restaurant sau leşină în timpul discursului public, o vom ajuta să verse cafeaua sau o vom scoate în faţa publicului pentru discurs. Ulterior, ea va înţelege că nu se întâmplă nici o nenorocire. La modul ideal, expunerea trebuie să fie graduală şi explicată limpede

anterior. Soluţia practică e constituită de exerciţii repetate de expunere la stimuli fobogeni, cum ar fi, de exemplu, probarea hainelor în magazin fără o cabină de probă.

Terapia cognitiv-comportamentală combină elemente cognitive cu expunerea pe viu în joc de rol, acomodare şi supravieţuire în grup. Prezentăm în continuare câteva antrenamente la îndemână.

Antrenamentul nr. 4

Socializare şi contact fizic (antihafefobie)

Participanţii la training formează grupuri de patru persoane, prin tragere la sorţi. Fiecare grup formează o comunitate „închisă", cu membrii dispuşi circular, în picioare. Este utilă o muzică de fundal.

Membrii grupului se prezentă unii altora şi, în timp ce-şi strâng mâinile, păstrează un contact vizual de minimum cinci secunde. Apoi membrii grupului decid cine sunt persoanele A, B, C şi D.

Pasul 1. Persoana A se aşază pe scaun sau rămâne în picioare, într-o postură relaxată. Persoanele B, C şi D îi aplică un masaj liber, alert şi viguros, în ritmul muzicii, timp de cel puţin trei minute.

Paşii 2-4. Persoanele B, C şi D vor lua prin rotaţie locul persoanei A.

Antrenamentul nr. 5

Socializare prin ritm şi sincronizare

Acest exerciţiu de socializare este posibil atunci când există muzică de fundal. Participanţii vor forma grupuri de patru-cinci persoane, prin tragere la sorţi. Fiecare grup se va constitui rapid într-o comunitate „închisă", ai cărei membri vor fi dispuşi circular, în picioare, cu spaţii largi între grupuri.

Membrii grupului se vor prezenta pe rând unii altora şi, în timp ce-şi strâng mâinile, vor iniţia un contact vizual de cinci secunde. Apoi vor decide cine sunt persoanele A, B, C şi D.

Pasul 1. Muzica este dată tare. Persoana A începe să se mişte, să danseze, să facă gimnastică sau orice îi trece prin cap, în ritmul muzicii. Persoanele B, C şi D vor imita cât mai fidel exact ceea ce face persoana A. Încep să imite liber mişcările persoanei A, în ritmul muzicii, timp de cel puţin trei 3 minute.

Paşii 2-4. Persoanele B, C şi D vor lua prin rotaţie locul persoanei A.

BCU CLUJ / BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Antrenamentul nr. 6.

Discursul public

Tema : „Despre mine însumi"

Compoziţia discursului :

1. *Identitate personală* : prenume, nume, data şi locul naşterii, familie (mamă, tată, fraţi, surori), alte rude VIP, avere, trăsături/semne particulare etc.
2. *Puncte tari, virtuţi şi calităţi personale semnificative, care se constituie ca atuuri în confruntările vieţii şi care pot fi probate sau argumentate cât de cât* : talente şi abilităţi, trăsături de caracter, trăsături de personalitate şi trăsături fizice etc.
3. *Puncte slabe, vicii şi defecte personale semnificative, legate de unele trăsături de caracter, trăsături de personalitate, trăsături fizice, mentalităţi şi obiceiuri (năravuri), care se constituie în* : slăbiciuni, vulnerabilităţi, dizabilităţi, stângăcii etc.
4. *O întâmplare remarcabilă din istoria personală.*
5. *Trei proiecte/obiective personale SMART, câte unul pe termen scurt (zile, săptămâni, luni), mediu (până la trei ani) şi lung (zece ani).*
6. Numele unei persoane dragi sau importante care ne vine în minte, acum şi aici.

Psihiatrii spun că tulburările de anxietate pot constitui o cauză majoră a deficitului de abilităţi sociale. Pe de altă parte, ei ştiu că acest deficit constituie cauza majoră a tulburărilor de anxietate. Aşadar, suntem într-un cerc vicios. Multe persoane atinse de fobia socială îşi recunosc temerile ca fiind exagerate şi iraţionale, dar continuă să evite manifestările în public.

Avem nevoie de curajul întâlnirii cu propria persoană, cu temerile şi inhibiţiile sale. Părinţii şi educatorii ne-au îndopat cu convingeri eronate, care nu se mai potrivesc cu lumea în care trăim. E greu de crezut că putem schimba lumea. Mai uşor ne schimbăm noi înşine. În fond, schimbăm hainele, pieptănătura, culoarea ochilor, chipul şi corpul datorită cosmeticii sau operaţiilor estetice. De ce n-am schimba şi unele comportamente, trăsături de personalitate, credinţe şi spaime ale noastre?

BCU IAŞI / UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 2

Cum construim mai uşor o relaţie interpersonală

- *câţiva paşi (ne)siguri către celălalt*

De-a lungul anilor, ai avut parte măcar de câteva întâlniri spontane, scurte poate, dar plăcute şi armonioase ca o simfonie, cu persoane pe care nu le-ai văzut niciodată înainte sau după aceea. N-ai putea spune că le-ai iubit sau că te-au iubit, dar ai trăit alături de ele sentimentul că aţi vibrat pe aceeaşi lungime de undă. Te-au înţeles perfect, aşa cum şi tu le-ai înţeles pe ele. Comunicarea a curs de la sine, ca un râu, parcă fără nici un efort. Atunci când acest lucru s-a întâmplat, ai putut spune că ai avut un contact bun cu cineva. Te-ai gândit că a fost doar rodul întâmplării? Poate da, poate nu.

Acum încearcă să derulezi în amintire alte întâlniri şi contacte personale: cu un prieten, cu mama, cu bunicul, cu un profesor, cu un fost coleg, cu un poliţist, cu o vedetă, cu un preot, cu un bărbat puternic sau cu o femeie frumoasă. Încearcă să-ţi fii spectator! Priveşte-te pe tine însuţi cu ocazia unora dintre aceste întâlniri! Vezi cât de diferit te-ai comportat de la o întâlnire la alta? Mereu s-a modificat câte ceva în felul tău de a fi, atunci când ai trecut de la un partener la altul: distanţa interpersonală, salutul, postura corpului, vocea, privirea, gesturile, culoarea din obraji, discursul sau registrul de cuvinte. Ei bine, într-un mod mai mult sau mai puţin conştient, ai provocat toate aceste mari sau mici schimbări pentru a te adapta de fiecare dată altfel partenerului tău. Comportamentul tău mereu schimbător te-a ajutat să stabileşti relaţii bune, autentice, armonioase şi adecvate cu parteneri diferiţi.

Ce este un raport interpersonal?

Ceea ce s-a întâmplat între tine şi acel partener sau acea parteneră mai mult sau mai puţin compatibili cu felul tău de a fi se numeşte *raport interpersonal* sau *relaţie*.
Relaţia interpersonală are în vedere interacţiunea dintre două persoane, adică mai curând ceea ce se petrece *între* ele, decât *în interiorul* fiecăreia. Relaţia apare ca o „conexiune" invizibilă, aflată dincolo de cuvintele rostite şi de conţinutul informaţional al comunicării. În planul relaţiei, se transmit semnale inconştiente de armonie sau disonanţă, atracţie sau respingere, apropiere sau distanţare, confort sau disconfort, prietenie sau duşmănie,

dominanţă sau supunere, preţuire sau dispreţ. Într-o manieră dificil de conştientizat, relaţia interpersonală explică iubirea şi ura, acceptarea şi respingerea, acordul şi dezacordul.

O relaţie bună implică un contact interpersonal empatic, în cadrul căruia partenerii sunt relativ sincroni şi în armonie. Identificându-se emoţional unul cu celălalt, ei comunică mai uşor, mai profund. A crea o bună relaţie înseamnă a alege din gama de comportamente posibile tocmai pe cele care oferă într-o mai mare măsură empatia cu interlocutorul. A crea uşor o relaţie înseamnă a stăpâni arta de a te face simpatic şi credibil, arta de a seduce.

Raportul interpersonal implică o ambianţă de deschidere, încredere şi confidenţă între partenerii aflaţi pe aceeaşi „lungime de undă", care trăiesc aceleaşi sentimente, în aceeaşi expresie verbală şi nonverbală. Totuşi, o relaţie bună (de afaceri sau de muncă, de exemplu) nu implică întotdeauna şi în mod necesar elemente afective. În afaceri sau la serviciu, nu-i obligatoriu să iubeşti partenerul pentru a putea relaţiona eficient cu el. Cu un efort de adaptare, putem construi o relaţie bună chiar şi cu un interlocutor ceva mai antipatic.

Viaţa ne obligă deseori să relaţionăm cu persoane pe care nu le iubim, care nu ne plac, nu ne sunt simpatice şi nu ne convin. În viaţa socială, la serviciu, la şcoală, în construirea carierei, în afaceri, succesul nostru depinde deseori de astfel de oameni. Viaţa ni-i scoate în drum şi nu-i putem evita decât cu preţul unor ocazii ratate. Avem nevoie să-i câştigăm de partea noastră. Abilitatea de a comunica şi a construi relaţii interpersonale este calea cea mai sigură de a atinge obiectivele.

Desigur, există afinităţi interpersonale, atracţii şi simpatii spontane care favorizează relaţia. Nu-i însă mai puţin adevărat că o relaţie bună se poate construi şi cu ajutorul unor tehnici de comunicare relativ simple şi la îndemână. Practic, folosim instinctiv fel de fel de tehnici verbale şi nonverbale, care ne ajută să relaţionăm cu ceilalţi. Nici un efort de sincronizare cu partenerul nu rămâne zadarnic. Ştim bine, de exemplu, că, imediat ce ne potrivim paşii cu partenerul de drum, ne înţelegem mai uşor cu el. În timpul dansului, puterea armonizării trupului pare şi mai evidentă. Dar dacă ne sincronizăm cu celălalt şi în privinţa ritmului respiraţiei, a ritmului bătăilor inimii, a emoţiilor pe care le trăim şi a cuvintelor pe care le rostim?

Raportul interpersonal devine cu atât mai profund cu cât partenerii se „potrivesc" mai bine şi se sincronizează din mai multe puncte de vedere unul cu celălalt. Asta înseamnă că o relaţie se construieşte mai uşor şi mai repede atunci când partenerii se regăsesc „pe aceeaşi lungime de undă", îşi armonizează mai repede, mai adânc şi sub mai multe aspecte, trupurile, vocile, emoţiile, credinţele, ideile şi cuvintele.

Ceea ce ne propunem este tocmai antrenarea abilităţilor de a construi uşor un raport, o relaţie interpersonală, intrând mai repede şi mai profund în acord cu interlocutorul, oricare ar fi acesta. Abilităţile înnăscute, experienţa şi cunoştinţele dobândite după parcurgerea capitolelor privind proxemica, limbajul trupului, analiza tranzacţională, limbajul verbal şi paraverbal, retorica şi programarea neurolingvistică sunt puse cap la cap pentru a găsi mai uşor drumul către partenerul de viaţă, de muncă, de joc sau de afaceri.

Câteva tehnici simple, accesibile şi eficiente în construirea unei relaţii interpersonale pot fi abordate cu uşurinţă.

1. *Distanţa potrivită*

Primul pas corect în construirea unei bune relaţii interpersonale poate fi alegerea distanţei potrivite faţă de partener (vezi şi capitolul privind proxemica).

O distanţă interpersonală prea mică poate fi percepută ca agresiune şi invazie a „teritoriului". În mod normal, încălcarea brutală a zonei intime sau personale se va solda cu reacţii de apărare şi respingere din partea celuilalt, astfel încât relaţia poate fi pusă în pericol.

Pe de altă parte, o distanţă interpersonală prea mare poate fi percepută fie ca un semnal de răceală şi aroganţă, fie ca unul de slăbiciune, umilinţă sau intenţii ascunse. În plus, distanţa prea mare diluează comunicarea, slăbeşte contactul vizual şi auditiv, reduce „magnetismul" şi interacţiunea la nivel fiziologic. Relaţia poate fi din nou pusă în pericol. Sub aspectul distanţelor interpersonale, oamenii se comportă ca şi magneţii. Plasaţi prea aproape, dau naştere unor forţe de respingere sau de atracţie. Plasaţi prea departe, interacţionează slab sau deloc.

Într-un mod mai mult sau mai puţin inconştient, oamenii (ca şi animalele, de altfel) percep posesia unui anumit „teritoriu" individual ca pe un spaţiu vital, în care se simt în siguranţă. Când cineva îmi deschide corespondenţa intimă, îl percep ca şi cum ar păşi cu ciubotele prin sufletul meu. Spaţiul personal variază de la o persoană la alta, de la o ocupaţie la alta şi de la o cultură la alta.

Vom fi atenţi la distanţele interpersonale indicate în capitolul „Proxemica - limbajul distanţelor interumane" : *zona intimă* (0-45 cm), *zona personală* (46 cm-1,22 m), *zona socială* (1,22 m-3,5 m) şi *zona publică* (peste 3,5 m). Din păcate, nu există reţete sau formule magice care să ne ofere soluţii imediate despre cum să aflăm exact distanţa potrivită faţă de partenerul de relaţie. Doar protocolul, codul bunelor maniere şi bunul-simţ oferă o orientare minimală asupra distanţelor interpersonale. Experienţa personală şi cunoştinţele de proxemică oferă un plus. Practic, distanţa interpersonală poate fi mereu alta, în funcţie de natura relaţiei, raporturile de putere, temperamentul şi caracterul persoanelor, context, moment şi dispoziţie psihică. Pe măsură ce conştientizăm importanţa distanţelor în construirea relaţiei, învăţăm treptat să o intuim, să o simţim şi să o folosim în modul cel mai pozitiv şi mai eficient.

2. *Momentul potrivit*

Ca şi spaţiul, timpul este un indicator al sentimentelor, atitudinilor şi opiniilor partenerilor de relaţie. Un minut, o oră sau o zi nu au exact aceeaşi semnificaţie pentru toată lumea.

O primă problemă se ridică în legătură cu punctualitatea. Lipsa respectului pentru timp poate indica lipsă de respect pentru ceilalţi. Când stabileşti întâlnirea la ora 8.00, revii pentru a o muta la 9.00 şi ajungi la 9.20, comunici o atitudine de nepăsare, chiar de dispreţ faţă de întâlnire şi de partener. Subalternul şi complexatul vor tinde să vină mai devreme şi vor ceda timp. Şeful, nepăsătorul şi arogantul, care se crede stăpân pe situaţie, vor întârzia fără să-şi facă probleme, luând din timpul altora.

Superiorul intră în biroul subalternului cu o bătaie în uşă repezită, scurtă şi neglijentă. Timpul de aşteptare e scurt. Subalternul şi timidul bat şi aşteaptă la uşa şefului un timp

considerabil mai mare. Subalternii şi complexaţii tind să răspundă imediat unei întrebări puse de şef, profesor sau „superior", pe când şeful ori profesorul sigur de sine nu se mai grăbesc în aceeaşi măsură. În general, cu cât sunt mai siguri pe ei sau plasaţi mai sus în ierarhia socială, cu atât oamenii se cred mai îndreptăţiţi să ia din timpul altora.

Unele conduite în raport cu timpul ţin de aria culturală de origine. Latinii nu fac caz de punctualitate. Balcanicii cu obiceiuri bizantine sunt chiar agasaţi de punctualitate şi de precizie. Arabii consideră că e firesc să întârzie. Pentru unele triburi din Pacific, timpul este cu totul relativ, iar ideea de programare în timp nu pare inteligibilă. În schimb, pentru germani, scandinavi, britanici sau nord-americani, programul şi punctualitatea sunt extrem de importante.

Timpul permite evaluarea comportamentului. De pildă, persoana care vine la serviciu mai devreme apare într-o lumină mai bună decât cea care rămâne peste program. Când partenerul este ocupat, obosit, nervos, deprimat sau în criză de timp, e greu de construit o relaţie bună cu el. Când priveşte insistent ceasul sau uşa, semnalează că nu are chef să relaţioneze.

3. *Contactul vizual*

Ochii sunt „fereastra sufletului" şi, când vorbim cu o persoană care ne place, o privim cu nesaţ în ochi până la 70% din timpul discuţiei. Dacă-i suntem ostili, îi evităm privirea.

Un bun comunicator priveşte partenerul în ochi timp 60% din durata întrevederii. Un bun ascultător caută contacte vizuale de circa cinci secunde, la intervale regulate de timp. Când este dificil să-ţi păstrezi contactul vizual, priveşte un punct imaginar între ochii sau pe fruntea interlocutorului! În grupuri mari, priveşte pe rând fiecare segment de grup. În grupuri mici, când eşti prezentat, priveşte fiecare persoană până la cinci secunde.

Dilatarea *pupilei* poate fi un semn de ispită, mulţumire, bucurie şi acord. Când pupilele partenerului de negociere se măresc, putem cere unele concesii şi putem ridica preţul.

Unghiul intern al globului ocular este un alt indiciu al gradului de interes. Când globul ocular este vizibil, interesul există, iar când este acoperit, interesul a dispărut. E bine să ceri acordul cuiva atunci când îi vezi unghiul intern al globului ocular.

În plus, trebuie făcută distincţia între privirea *oficială*, cea *de anturaj* şi cea *intimă*. Evitarea contactului vizual, contracţia pupilelor şi ascunderea ochilor sau a feţei în spatele degetelor, a ochelarilor fumurii sau a buclelor de păr căzute peste faţă sunt deseori semnale de distanţare şi egoism.

4. *Salutul*

Salutul este primul ritual şi prima manifestare voluntară şi vizibilă a atitudinii şi sentimentelor faţă de partener, precum şi ale partenerului faţă de tine. În principiu, exprimă respect, politeţe şi curtoazie. De fapt, prin semnalele emise de postură, fizionomie, mimică, gestică, tonalitatea vocii şi conotaţia cuvintelor, salutul conţine o mare varietate de atitudini şi sentimente. Dincolo de ritual, salutul transmite mesaje de sinceritate, deschidere, încredere, prietenie, ostilitate, putere, siguranţă, nesiguranţă,

teamă, dominanţă, supunere, ironie, linguşire, seducţie şi multe altele. Mesajul ritualic al salutului verbal este completat, nuanţat şi chiar răsturnat de limbajul trupului.

În funcţie de împrejurări, expresia *verbală* a salutului înseamnă rostirea unor formule cum ar fi:

- „Bună dimineaţa (ziua, seara), doamnă (domnule)...";
- „Vă salut, domnule...";
- „Omagiile mele, doamnă...";
- „Sărut mâna, doamnă..." etc.

Nu este obligatorie pronunţarea numelui persoanei salutate, dar este mai bine ca acest lucru să se întâmple. Propriul nume este ca o muzică plăcută pentru urechile oamenilor. În plus, numele personalizează relaţia. După *doamnă*, *domnişoară* sau *domnule* se rosteşte numele, nu prenumele persoanei salutate. Există modalitatea de a saluta informal, familiar, colegial şi alta de a saluta oficial, respectuos şi cu toată deferenţa.

În cazul întâlnirilor oficiale, imediat după apelativele *doamnă*, *domnişoară*, *domnule*, protocolul recomandă rostirea clară şi apăsată a demnităţii, funcţiei, gradului sau titlului:

- „Bună ziua, domnule director";
- „Vă salut, domnule profesor (domnule ministru, domnule doctor)".

În principiu, abrevierile (*'neaţa*, *'nă ziua*) nu au ce căuta în formula salutului oficial. Nici în salutul cu caracter familiar şi de anturaj ele nu fac prea mare plăcere.

Formulele de salut familiar (*servus*, *ciao*, *hallo*, *adieu* etc.) sunt folosite, cu măsură şi restricţii conjuncturale, între prieteni şi colegi sau în cercurile de adolescenţi şi tineri. În cazul persoanelor în vârstă, astfel de formule ar trebui mai degrabă evitate. Formula de salut de origine latină *servus* e deseori folosită în Ardeal şi în Banat.

O regulă de politeţe şi protocol spune că „persoana mai politicoasă salută prima pe cea mai puţin politicoasă". Oamenii politicoşi şi demni se salută aproape simultan.

Salutul este oportun atunci când privirile se întâlnesc la distanţa potrivită şi când cel care salută intră în încăpere. Bărbatul salută la circa doi metri, eventual ridicând pălăria, privind în ochi, fără ţigară în gură sau mâini în buzunare. Când nu are pălărie, îşi înclină capul, cu un gest specific al mâinii. Când capul este acoperit de căciulă, şapcă sau bască, este preferabilă schiţarea intenţiei de a le scoate de pe cap, prinzând marginea cu degetele într-un gest simbolic.

Femeile răspund la salut prin uşoara înclinare a capului, însoţită de un zâmbet aprobator. Conform rigorilor clasice de politeţe, doar ele pot avea iniţiativa de a reţine interlocutorul pe stradă. Bărbatul nu are acest drept. În schimb, aceleaşi rigori de politeţe recomandă celui din urmă să rămână cu pălăria în mână atât timp cât durează conversaţia pe stradă.

Dacă cineva are motive să nu accepte salutul, n-are decât să nu răspundă, deşi un proverb vechi afirmă că „Salutul între duşmani este primul semn al împăcării".

În afara acestor reguli, pot fi puse în cauză alte norme care legitimează maniera convenţională şi ritualică de a indica respectul între sexe, vârste, persoane cu statut social şi cu poziţii ierarhice diferite sau, pur şi simplu, aflate în împrejurări specifice:

- Bărbatul salută primul pe femeie.
- Femeia însoţită salută prima pe cea neînsoţită.

- Persoana mai tânără salută prima pe cea mai în vârstă.
- Nou-venitul salută primul pe cei deja prezenţi.
- Persoana singură salută prima grupul.
- Vânzătorul salută primul pe client.
- Funcţionarul public salută primul pe contribuabil.
- Elevul sau studentul salută primul pe profesor.
- Enoriaşul salută primul pe preot.
- Persoana din maşină salută prima pe cea de pe stradă.
- Persoana care trece o salută pe cea care stă pe loc.
- Persoana de pe stradă o salută pe cea din curte, de la fereastră sau din balcon.
- Persoana cu poziţie ierarhică mai puţin înaltă salută prima.
- Subalternul salută primul pe şef.
- Persoana obedientă salută prima pe cea dominantă.
- Persoana aflată într-o poziţie mai slabă salută prima.

Ultimele două reguli orientative nu vor fi întâlnite în codul manierelor pur şi simplu, pentru că acţionează în mod inconştient. Asta nu înseamnă că ele nu se află în mintea celor care se grăbesc prea tare să salute primii, precum şi în a celor care aşteaptă tot timpul să fie salutaţi.

Înclinarea excesivă a coloanei vertebrale este indiciul obedienţei, fricii, interesului, linguşirii sau batjocurii şi gâdilă orgoliul celor distanţi şi trufaşi.

5. *Strângerea mâinii*

Cândva, gestul de a arăta palmele şi de a atinge mâinile voia să transmită un mesaj de genul: „Sunt cu mâinile goale. Nu-s periculos. Nu-s înarmat". În mai toate culturile şi epocile, acest gest a păstrat şi a aprofundat mesajul încrederii, al bunelor intenţii şi al prieteniei.

Strângerea mâinii poate interveni în cazul persoanelor care s-au salutat şi s-au oprit pentru a vorbi sau a continua drumul împreună. Totodată, strângerea mâinii intervine şi atunci când se fac prezentări. Spre deosebire de salut, în cazul strângerii mâinii, persoana cu poziţie ierarhică sau cu statut social inferior aşteaptă ca persoana aflată în poziţie mai înaltă să procedeze astfel:

- Bărbatul aşteaptă ca femeia să-i întindă prima mâna.
- Cel mai tânăr îl aşteaptă pe cel mai în vârstă să facă acest gest.
- Subalternul îl aşteaptă pe şef.
- Discipolul îl aşteaptă pe mentor, elevul pe profesor, iar soldatul pe ofiţer.

Conform regulilor clasice, gestul superiorului de a întinde mâna celui mai mic în grad apărea ca o mare favoare, dar şi ca o obligaţie elementară. În societatea actuală, democratică şi liberală, canoanele s-au relativizat. Din perspectiva profesionistului în comunicare, prima care întinde mâna poate fi persoana indicată de codul bunelor maniere, dar şi cea cu o mai bună imagine de sine, cu mai multă iniţiativă, mai interesată de relaţie, mai îndrăzneaţă, mai obraznică sau mai oportunistă. În ultimă instanţă, prima care întinde mâna este persoana mai politicoasă. Poate din această cauză există şi riscul de a rămâne cu mâna întinsă în gol...

Mâna este strânsă cu capul descoperit, cu o uşoară înclinare a capului şi cu privirea orientată spre ochii celuilalt. În mai toate împrejurările, bărbaţii se ridică în picioare atunci când strâng mâna. Femeile nu au această obligaţie, dar se pot ridica şi ele, când vor să-l onoreze pe celălalt în mod deosebit sau când e vorba despre o persoană în vârstă sau suspusă. Mâna este întinsă hotărât şi totuşi degajat, fără ezitări, rigiditate sau tremur. Palma trebuie să cuprindă pe cât posibil întreaga palmă a partenerului. A întinde sau apuca doar două, trei degete este un act de impoliteţe şi dăunează relaţiei.

Strângerea mâinii cu moliciune, cu degete flasce, moi şi fără vlagă este un gest prin care se pierde din prestanţă şi putere în faţa interlocutorului.

În principiu, în grup, ordinea protocolară în care se strâng mâinile este următoarea: femeile între ele, femeile cu bărbaţii şi, în sfârşit, bărbaţii între ei. Femeile, ca şi bărbaţii, pot face politicosul efort de a-şi scoate mănuşile. Acest lucru este obligatoriu dacă interlocutorul e cu mâinile goale. O scenă penibilă se desfăşoară atunci când o persoană stă cu mâna întinsă, iar cealaltă se agită să-şi scoată mănuşile.

La prima întâlnire şi strângere de mână sunt transmise inconştient mesaje de dominare, supunere sau egalitate. Mesajul de dominare şi preluare a controlului este semnalat de mâna întinsă cu palma în jos. În schimb, mâna întinsă cu palma în sus transmite semnale de supunere. Palmele dispuse paralel, în poziţie verticală, semnifică un respect reciproc.

Tehnica „pasului spre dreapta", cu rotirea mâinii, poate schimba raportul de forţe, intimidând şi derutând prin invadarea bruscă a zonei intime. Este necesar puţin antrenament:

1. în timp ce întindem mâna, facem un pas cu piciorul stâng înainte;
2. aducem piciorul drept în faţă, ne întoarcem spre stânga şi invadăm spaţiul personal;
3. aducem piciorul stâng lângă cel drept, iar apoi îi scuturăm mâna, eventual cu o uşoară rotire. Dacă ţine braţul rigid, partenerul poate zădărnici tentativa. În acest caz, se poate recurge la o manevră mai brutală, ce constă în prinderea pe deasupra a mâinii întinse. Deşi este nepoliticoasă şi poate ofensa partenerul, asigură preluarea controlului. Această tehnică nu e recomadată atunci când relaţia este importantă.

Când este vorba despre o relaţia importantă şi dorim să trezim interes, lucrurile se schimbă. Intrăm noi în ritmul său, cu un efort unilateral de sincronizare. Oferind aceeaşi strângere de mână pe care o practică, obţinem un raport interpersonal inconştient, cu un efect surprinzător de bun. Trebuie avute în vedere patru sincronizări: 1. viteza de strângere; 2. forţa de strângere; 3. oscilaţia mâinilor; 4. durata strângerii mâinii.

Când celălalt întinde mâna, mişcarea mâinii tale trebuie sincronizată cu cea a mâinii sale. Vei simţi forţa de strângere şi vei răspunde cu aceeaşi forţă. Nici mai mult, nici mai puţin. Păstrează contactul vizual! Lasă partenerul să impună ritmul oscilaţiei de sus în jos şi durata contactului. Vei da drumul mâinii imediat ce partenerul tinde să o elibereze pe a ta.

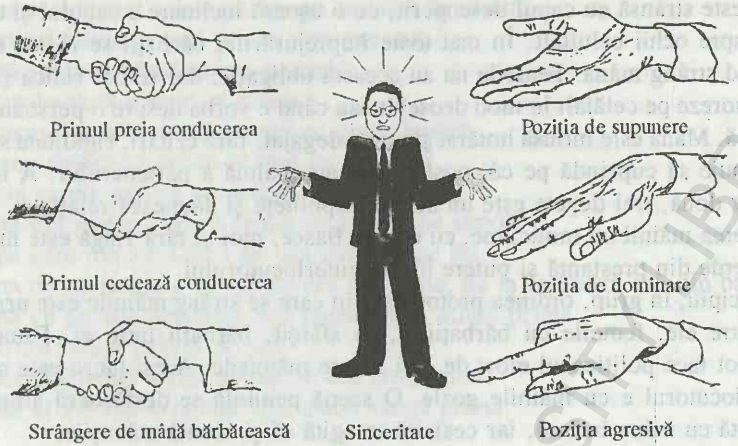


Figura 1. *Strângerea mâinii şi puterea palmei*

Mâna moale trădează nehotărâre, slăbiciune. Mâna flască şi moale, ca un „peşte mort", trădează în mod cert aşa ceva. Mâna fermă şi viguroasă este alternativa corectă. Există şi tehnica „mănuşii", ce constă în strângerea cu ambele mâini. Adăugarea mâinii stângi peste cea dreaptă semnalează un supliment de afecţiune, sinceritate şi prietenie. La prima întâlnire, pot apărea suspiciuni de oportunism.

6. *Postura trupului*

Concomitent cu cei cinci paşi propuşi deja, precum şi după parcurgerea lor, semnalele transmise de postură pot influenţa pozitiv sau negativ relaţia. Linia trupului, a umerilor şi a gâtului denotă apropierea sau respingerea. Modul în care ne apropiem, ne aplecăm sau facem gesturi de distanţare faţă de partener transmite ideea de disponibilitate sau nepăsare. Poziţia capului, linia coloanei vertebrale şi a gâtului, precum şi linia umerilor sau faptul că stăm în picioare sau aşezaţi pot semnala supunere, cooperare sau dominare. Postura ţeapănă, capul aplecat pe spate şi privirea peste partener semnalează înfumurarea, superioritatea sau mulţumirea de sine. Încordarea trădează teama. Capul plecat, umerii lăsaţi, şira spinării îndoită denotă obedienţă, slăbiciune şi timiditate. Nuanţele contează mai mult decât posturile extreme. Postura dreaptă, elastică şi degajată semnalează deschidere, libertate şi o bună imagine de sine.

7. *Expresia feţei*

O primă tendinţă riscantă, dar irepresibilă de diagnosticare a caracterului onest sau pervers vizează fizionomia şi mimica partenerului. În orice caz, dispoziţia sufletească de moment, oboseala, atitudinea, atenţia, gradul de acord sau dezacord sunt semnalate de expresia feţei, de culoarea şi congestia tenului, de tensiunea musculară, de zâmbet şi încruntare. Mimica furnizează continuu semnale de surprindere, satisfacţie, neîncredere, furie, apărare, aprobare sau dezaprobare.

Mobilitatea muşchilor feţei exprimă, de regulă, sentimente şi frământări interioare de mare profunzime. *Zâmbetul*, care „cumpără totul şi nu costă nimic", este centrul de gravitaţie al expresiei feţei. El dezarmează, destinde, declanşează simpatie şi convinge mai uşor decât un discurs. Totuşi, într-o relaţie cu tipi duri şi intransigenţi, a zâmbi mai rar poate fi un semn de putere şi seriozitate.

Mimica poate simula şi masca emoţii şi atitudini, poate divulga mesaje contradictorii cu cele verbale. Ea reglează comunicarea.

8. *Plasamentul şi orientarea*

Ştim deja să alegem distanţa faţă de interlocutor. Putem obţine avantaje în plus în funcţie de plasament: în picioare sau aşezat, de aceeaşi parte a „baricadei" (prieteni) sau faţă în faţă, cu o masă masivă între cei doi (adversari). Oamenii care doresc relaţia au tendinţa involuntară de a se aşeza mai aproape, alături sau de aceeaşi parte. Cei care tind spre adversitate se aşază faţă în faţă. Este mai uşor să te certi cu persoana aflată de cealaltă parte a mesei. Rareori se contrapun cei aflaţi pe aceeaşi latură.

Orientarea corpului şi a părţilor sale în raport cu partenerul poartă alte mesaje subtile, greu de controlat în mod conştient. Tendinţa de a orienta corpul, privirea şi palmele deschise către partener este pozitivă pentru comunicare. Întoarcerea dosului palmelor, precum şi a capului sau a spatelui are alte semnificaţii, la fel de clare, dar nuanţate.

9. *Contactul fizic*

Contactul fizic obţinut prin atingerea cotului, strângerea mâinii, bătaia pe spate, prinderea umerilor, a mijlocului, a braţului, a reverului sau a gulerului poate influenţa în bine sau în rău relaţia cu partenerul. Atingerile fizice sunt mesaje importante în privinţa intenţiilor şi atitudinilor de apropiere, cooperare, intimitate, posesiune, dominare sau supunere. Decodificate cu abilitate şi discernământ, ele pot semnala şi sugera atitudini şi intenţii nedeclarate verbal, deseori inconştiente.

10. *Gesturile deschise*

Tehnica *gesturilor deschise* e folosită în scop profesional de vânzători sau reporteri. Orientarea palmelor şi braţelor deschise, orientarea bustului şi a feţei către partener, precum şi înclinarea către acesta şi susţinerea privirii sale sunt semnale sigure de deschidere. Când partenerul a încrucişat braţele, oferă-i ceva pentru a-i da ocazia să le deschidă. Gesturile aprobatoare ale capului îl încurajează să vorbească.

Imitarea discretă a gesturilor şi posturii partenerului, sincronizarea cu ritmul mişcărilor sale, al respiraţiei şi al vorbirii pot fi instrumente subtile de seducţie şi intensificare a relaţiei. Cu cât sincronizarea este mai bună, cu atât partenerul te simte mai aproape şi mai asemănător lui. Se regăseşte în oglindă şi, la nivel inconştient, se identifică mai uşor cu interesele şi dorinţele tale. Sincronizarea îl face să treacă de partea ta.

Un gest de deschidere eficientă se obţine din mişcările capului. Poziţia capului interlocutorului semnalează faptul că acesta ascultă, tolerează, detestă sau este indiferent.

Poziţia de ascultare este aceea în care capul este uşor înclinat lateral. Clătinarea discretă a capului de sus în jos semnifică acord, aprobare, înţelegere şi încurajare. Gestul are aceste semnificaţii aproape peste tot în lume. Excepţie fac vecinii din sud, bulgarii, albanezii şi turcii. Clătinarea abia perceptibilă a capului, fie orizontal, fie vertical, poate fi un bun instrument de manevrare a unei runde de negocieri. În general, putem câştiga mai uşor pe cineva dacă-i imităm insesizabil poziţia corpului şi a capului.

11. *Evită gesturile închise*

Evitarea gesturilor închise este o altă faţetă a tehnicii anterioare. De cele mai multe ori, atitudinea de închidere şi defensivă este semnalată prin încrucişarea braţelor şi a picioarelor, prin lăsarea pe spătarul scaunului, prin distanţarea şi orientarea privirii în altă parte sau peste interlocutor. Mesaje agresive şi de frustrare transmit mâinile încleştate la nivelul feţei sau invadarea teritoriului propriu de cineva care se sprijină de birou. Plictiseala şi indiferenţa sunt semnalate de sprijinirea obrazului în palmă. Privitul ceasului este un gest de închidere, care indică grabă, nerăbdare sau plictis.

Încrucişarea picioarelor semnifică atitudine negativă sau defensivă. În cazul femeilor, gestul nu e concludent, iar alteori poate fi vorba despre frig sau despre un scaun incomod. Când piciorul este aşezat peste genunchi şi prins cu o mână sau cu ambele, avem de-a face cu atitudine rigidă, încăpăţânată şi rezistentă la argumente.

Încrucişarea gleznelor, însoţită de strângerea braţelor scaunului în mâini sau aşezarea pumnilor pe genunchi, poate fi semn de nervozitate, frică sau disconfort. Gestul ţine loc de „muşcarea buzelor". Clătinarea capului dinspre dreapta spre stânga semnifică negaţie, dezaprobare şi descurajare.

Gesturile închise indică faptul că interlocutorul nu doreşte relaţia respectivă. Dacă ia distanţă, se lasă pe spătarul scaunului şi ridică bariera braţelor încrucişate, nu mai insista! Nu este alături de tine.

12. *Puterea palmei*

Palmele deschise sunt un semn al onestităţii. Un om sincer va gesticula larg, expunând palmele deschise către partener. Ridicatul din umeri cu sprâncenele înălţate şi palmele deschise transmite în modul cel mai sincer şi mai nevinovat fie surpriza, fie faptul că cineva nu ştie ceva anume.

Agenţii comerciali, negociatorii şi vânzătorii sunt învăţaţi să observe poziţia palmelor clientului atunci când acesta argumentează ceva; se ştie că motivele întemeiate sunt expuse cu palmele deschise. Palma deschisă are conotaţii pozitive, care, la nivel logic (verbal), au efecte asemănătoare cu cele ale cuvintelor: frumos, ieftin, durabil ori sexy. În plus, palma transmite dominare, supunere şi agresivitate.

13. *Manifestările ostile*

Scrâşnetul dinţilor, rânjetul, pumnul strâns, capul plecat în poziţia „împunge", mâinile încleştate, întoarcerea spatelui (de exemplu, pentru închiderea uşii), faţa congestionată,

încordarea muşchilor gâtului, scânteierea metalică a privirii, privirea de sus sau indicarea agresivă cu degetul sunt tot atâtea semne de posibilă ostilitate nonverbală. În lumea animală, se atacă cinstit, cu colţii şi cu ghearele. Ştim din experienţă că mâna închisă, cu podul palmei în sus şi arătătorul întins este un gest resimţit ca o împunsătură psihologică. Evitarea gesturilor ostile este o condiţie subtilă pentru găsirea unei căi mai scurte către partener.

Gestul de a acoperi gura cu mâna (vizibil şi clar la copii) indică faptul că cineva minte, falsifică sau este surprins. La adulţi, gestul este mai rafinat: când adultul minte, mâna primeşte o comandă inconştientă de a acoperi gura păcătoasă, dar, în ultima clipă, intervine conştientul, care face mâna să alunece peste faţă, să frece nasul sau bărbia, să atingă buzele (în cazul adolescenţilor). Banalul gest de a freca buzele uşor cu arătătorul poate fi interpretat ca un semn de nesinceritate, ezitare, atitudine ostilă sau intenţie de negare. Dacă este făcut imediat ce partenerul pune o întrebare, gestul indică dubiu în privinţa răspunsului: va răspunde sau nu, va răspunde corect sau incorect?

Semnale ostile pot transmite mâinile şi degetele. Un gest ostil poate fi împreunarea degetelor sub formă de boltă sau coif, cu vârful în sus. Cel care îl face în timpul negocierilor e sigur pe el, dar nu e o persoană prea sociabilă. Când sunt împreunate la nivelul ochilor, cu privirea printre degete, gestul vădeşte aroganţă. Dimpotrivă, aşezarea coatelor pe masă şi îndoirea antebraţelor în formă de piramidă, cu împreunarea braţelor în dreptul gurii poate fi interpretată ca semn de dificultate şi nesiguranţă. Când dobândeşte siguranţă şi ia decizia, partenerul aşază ferm mâinile pe masă. „Coiful" îndreptat în jos e specific celui care mai degrabă ascultă decât vorbeşte. „Coiful" orientat înainte este un „spărgător de gheaţă".

Încleştarea mâinilor este semn de încordare, frustrare şi agresivitate, dacă gestul este făcut la înălţimea pieptului sau mai sus. Pe măsură ce mâinile împreunate coboară, scade şi intensitatea încordării. Etalarea degetului mare este semn de putere şi superioritate. Se mai numeşte şi „creasta de cocoş". Gestul vine în contrast cu mesajul verbal de tipul „După umila mea părere...", simultan cu prinderea reverului cu degetul mare etalat spre exterior. Aroganţa gestului contrastează cu aparenta modestie a cuvintelor.

14. *Caută o ancoră!*

Ideea că două drepte paralele cu o a treia sunt paralele între ele funcţionează şi atunci când este vorba despre oameni. Un pas bine orientat către partener este invocarea unui loc comun, perceput ca o afinitate, o asemănare. Poate fi vorba despre: localitatea natală, zodie, publicaţia preferată, culoarea dominantă a îmbrăcămintei sau pasiunea pentru pescuit. De exemplu, în funcţie de fotografia înrămată de pe biroul partenerului se poate lansa o discuţie pe tema speranţei în viitorul copiilor, a respectului datorat părinţilor sau a căldurii din sânul familiei, având grijă să-i împărtăşim celuilalt propriile sentimente şi preocupări.

Mai poate fi vorba despre o cunoştinţă comună, o carte despre care ştim sigur că i-a plăcut, o afacere care i-a reuşit, o şcoală pe care am absolvit-o amândoi, echipa de fotbal al cărei fan este, un nume de alint înscris pe ecuson sau înfăţişarea sa plăcută, care „cere" complimente.

15. *Evită-l pe* nu *!*

Când interlocutorul apucă deja să spună *nu*, devine mult mai dificil să obţii un *da*. Este ca şi cum s-ar săpa o prăpastie între tine şi el. O astfel de situaţie trebuie pe cât posibil evitată. Negaţia este semnalată deseori printr-o îndepărtare, o încruntare, o încrucişare a braţelor, o mascare a unghiului intern al ochiului, o contracţie a pupilelor sau o privire severă.

Când se întâmplă ceva de genul acesta, *nu aştepta să auzi „nu" !* Pune o întrebare ! Fă un compliment ! De exemplu, „O clipă, vă rog ! Înainte de a-mi răspunde, îngăduiţi-mi, vă rog, să expun şi alte avantaje ale propunerii mele". În timpul expunerii, urmăreşte reacţiile interlocutorului. Când descoperi ceva ce nu-i place, întreabă dacă poţi continua. Este un mod nevinovat de a manipula şi clarifica delicat punctele de dezacord.

16. *Provoacă-l pe* da *!*

Când interlocutorul este nervos, supărat sau prost-dispus, şansele de a-i obţine acordul sunt reduse. Este foarte probabil că-ţi va trânti un *nu* hotărât. Dispoziţia sa proastă poate veni din diverse motive (aglomeraţie, căldură, frig, grabă, o dispută cu partenerul anterior etc.) de care nu eşti vinovat, dar asta nu contează. Lucrurile pot sta la fel cu un copil îmbufnat sau cu un client care a avut necazuri cu produsele cumpărate de la tine.

Dacă persoana pe care vrei să o convingi este într-o dispoziţie negativă, înainte de a-i cere acordul, schimbă-i starea sufletească şi dispoziţia psihică. Una dintre cele mai simple tehnici este folosirea corectă a întrebărilor retorice, de genul „Nu-i aşa ? ". Este important să obţii un prim *da*, iar apoi alte şi alte răspunsuri afirmative, adresând o serie de întrebări scurte şi simple. Psihoterapeuţii au demonstrat că fiecare *da* pronunţat ca răspuns influenţează în mod inconştient psihicul şi ajută la crearea unei dispoziţii pozitive. Inversarea dispoziţiei negative este însoţită de relaxarea poziţiei trupului şi de gesturi deschise.

Să presupunem că trebuie să prezinţi o lucrare de seminar în faţa unui profesor absent şi indispus. Este mai bine să nu te grăbeşti să ataci subiectul imediat. Mai întâi, ar fi bine să pui o serie de întrebări politicoase şi măgulitoare, la care să obţii răspunsuri pozitive :

- „Se spune că nu prea aveţi timp de pierdut cu lucrările slabe. Sunteţi un om ocupat, nu-i aşa ? "
- „În schimb, acordaţi atenţia cuvenită celor serioase. Adevărat ? "
- „Veţi fi sincer cu mine, nu-i aşa ? "

În mod normal, după o serie de trei *da*-uri, profesorul va fi gata să vadă lucrarea, iar dispoziţia lui va fi mai bună. Cam în acelaşi mod procedează psihologul pentru a-l ajuta pe pacient să se relaxeze şi să câştige încredere : „Cu ce-aţi venit până aici ? " (răspuns : „Cu taxiul") ; „Deci aţi preferat taxiul ? " (răspuns : „Da") ; „E mai comod decât tramvaiul, nu-i aşa ? " (răspuns : „Da").

Nu trebuie făcut abuz de tehnica răspunsurilor pozitive. Folosite cu economie şi abilitate, ele pot da rezultate excelente.

17. *Formulările pozitive*

Negaţia este o abstracţie. Creierul face faţă cu dificultate formulărilor negative. El este obligat să folosească reprezentarea a ceea ce-i este interzis şi să-i atribuie un sens negativ, recepţionând comenzile negative înainte de a înţelege (de a procesa) faptul că are de-a face cu opusul lor. În mod instinctiv, reacţionăm mai curând pozitiv la formulări pozitive şi mai curând negativ la formulări negative. Până şi testele pe animale (câini de vânătoare) au confirmat această ipoteză.

Cele mai periculoase sunt expresiile din familia „negării negativului", prin negarea a ceva care nu este de dorit să se întâmple: „Preţul nu-i mare. Să nu vă faceţi griji!"; „Nu vă supăraţi!"; „Nu veţi regreta!"; „Nu te teme!"; „Nici o problemă!"; „Nu ai de pierdut!".

Creierul nu înţelege negarea. El generează spontan tocmai imaginea a ceea ce este negat şi nu este de dorit. La comanda „Nu alerga vânatul!", câinele de vânătoare face mai întâi câţiva paşi, iar apoi se opreşte. Creierul uman funcţionează la fel.

Exemplu: „Nu te gândi la o pisică neagră, cu ochi galbeni şi cu un şoricel între dinţi!". Nu-i aşa că te-ai gândit deja?

Discursul articulat din formulări pozitive este convingător. Acest lucru rămâne adevărat, în ciuda faptului că întâlnim formule de tipul: „Nu călcaţi iarba", în loc de „Mergeţi pe alei"; „Îmbracă-te, ca să nu te îmbolnăveşti", în loc de „Îmbracă-te, ca să fii sănătos"; „Mănâncă, să nu-ţi pierzi puterile", în loc de „Mănâncă să ai putere".

18. *Foloseşte tăcerile!*

Uneori, tăcerea care intervine în timpul conversaţiei pare să dureze o veşnicie. Atmosfera poate deveni apăsătoare şi tensionată. Într-o negociere conflictuală, în diplomaţie sau în afaceri, apar deseori situaţii când primul care vorbeşte trebuie să facă o concesie şi poate avea ceva de pierdut. Tăcerea se prelungeşte. Ce-i de făcut? Ieşirea din impas: arborezi un zâmbet curat, te uiţi în stânga, în dreapta, te apleci uşor către partener şi apoi îi şopteşti ceva de genul: „Bunicul meu dinspre tată spunea deseori că tăcerea înseamnă *da*. Asta ai vrut să spui?". De obicei, această tehnică dă rezultate destul de bune. Uneori, teama de tăcere este doar teama de gândurile celuilalt.

19. *Empatia*

Comunicarea afectivă cu partenerul, dincolo de cuvinte, se numeşte *empatie*. Mama care simte nevoile sugarului sau copiii ce resimt neliniştile şi bucuriile părinţilor comunică pe această cale. Empatia nu are aproape nimic în comun cu limbajul verbal. Ea are în vedere mecanisme psihologice inconştiente prin care ne modelăm intuitiv conduita, pentru a ne identifica emoţional cu partenerul.

Empatia poate ajuta şi completa comunicarea verbală. Cel mai simplu mod de a comunica înţelegător, prietenos, amabil, tolerant şi calm este acela de a te pune în locul partenerului.

20. *Sinceritatea*

A fi sincer înseamnă a fi natural, a fi tu însuţi şi a nu complica ceea ce poate fi simplu. Când suntem nesinceri, când simulăm şi jucăm roluri străine firii şi rangului nostru, devenim rigizi, stângaci, chiar ridicoli, iar acest lucru nu poate trece neobservat. Există ceva, un „simţ" special prin care omul intuieşte onestitatea sau perversitatea caracterului celuilalt. În consecinţă, îşi distribuie corespunzător încrederea ori suspiciunea. În plus, adevărul este mai uşor de ţinut minte.

21. *Temperează emoţia !*

Emoţia rătăceşte raţiunea. Emoţiile sunt tulburări globale, de intensitate mare şi durată scurtă, ce apar ca reacţie la o situaţie neaşteptată, peste posibilităţile de adaptare ale organismului. Sunt însoţite de o stare afectivă plăcută sau neplăcută. Deseori, emoţia determină modificări fiziologice şi comportamentale: ritmul cardiac, respiraţia, uscarea gurii, transpiraţia, relaxarea sfincterelor, holbarea ochilor etc.

Palma peste gură poate fi un semn al surprizei. Tremurul mâinilor şi al vocii sunt expresii înnăscute şi universale ale emoţiei. Există şi o emoţie difuză care se manifestă prin accentuarea mişcărilor corpului. Nervozitatea face în aşa fel încât gesturile să fie repezite. De regulă, emoţiile specifice produc gesturi specifice: admiraţia şi rugămintea sunt trădate prin apropierea palmelor, agresivitatea prin strângerea pumnului şi scrâşnetul dinţilor, iar teama, anxietatea şi disperarea prin gesturi de acoperire a feţei.

Principalele patru tipuri de emoţie sunt: colera (până la violenţă), tristeţea (trecerea în disperare), teama (trecerea în teroare) şi bucuria (până la extaz).

Oamenii sunt predispuşi la manifestări diferite ale emoţiei. Recunoaşterea emoţiilor dominante ale partenerului de relaţie şi împărtăşirea lor poate fi o excelentă modalitate de apropiere şi intensificare a relaţiei.

22. *Înfăţişarea exterioară*

Îmbrăcămintea este o completare a corpului nostru, aşa este cum blana pentru animale şi penele pentru păsări. Mai întâi suntem văzuţi şi după aceea auziţi. Prima impresie despre un partener va fi puternic influenţată de înfăţişarea exterioară privită ca întreg: îmbrăcăminte, limuzină, postură, privire, fizionomie, gesturi de salut etc. Acestea contribuie la cristalizarea primei impresii, ce rămâne fundamentală pentru întreaga comunicare ulterioară. În afaceri, în special în mediul bancar şi în asigurări, *business dress*-ul presupune deja un adevărat ritual.

În general, îmbrăcămintea protocolară reflectă un caracter conservator şi rigid, iar un bluzon trăsnit şi nişte jeanşi pot comunica relaxare, simplitate, adaptabilitate. Tendinţa unora de a se „împodobi" excesiv este o „voce" ce ţipă disperată după atenţie.

23. *Susţinerea gestuală a discursului*

Susţinerea discursului verbal cu elemente ce ţin de limbajul trupului merită mare atenţie. În timp ce vorbeşte, oratorul afişează o numită expresie facială, se mişcă, dă din mâini, din cap, schimbă poziţia picioarelor. Mesajul trupului face parte din discurs; mişcările capului, corpului şi braţelor pot sublinia şi da un înţeles mai clar cuvintelor. Un vorbitor poate spune ceva de genul: „Avem trei obiective importante...". Elocinţa creşte când ridică braţul, într-un gest elegant, cu trei degete întinse. Ulterior, va putea descrie obiectivele pe rând, indicând ordinul obiectivului prin numărul degetelor ridicate. Gesturile din timpul discursului înseamnă mai mult decât semnele de punctuaţie în lectura unui text. Gesturile permit sincronizarea vorbitorilor; o mână ridicată poate indica dorinţa de a interveni. Gestul cu palma ridicată cu faţa în sus poate indica o invitaţie.

În arsenalul retoric hipnotic, euforizant şi isterizant al unor personaje charismatice în genul Robespierre, Churchill, Hitler, Juan Perón şi mulţi alţii, s-au regăsit întotdeauna unele gesturi de susţinere a discursului rămase încă misterioase.

24. *Surse de putere*

Limbajul puternic este rezumativ şi simplu. Metafora şi aforismul au mare încărcătură energetică. În negocieri, puterea transpare preponderent în mesajele nonverbale: postura, distincţia, mimica, gesturile, vocea, îmbrăcămintea şi diversele accesorii, fracul, limuzina, şoferul, asistentul etc.

Există şi alte surse de putere: recompensa, constrângerea, legitimitatea, referinţa şi expertiza.

Recompensa. Puterea curge în favoarea celor care au abilitatea de a recompensa şi depinde de măsura şi maniera în care sunt percepute recompensele. Puterea bazată pe false recompense nu-i neapărat falsă putere. Cadoul, atenţia, darul, mita, premiul, comisionul, onorariul şi chiar „inocentul" buchet de flori sunt surse de putere.

Constrângerea. Puterea se poate construi pe teama de pedepse şi consecinţe nedorite. Adesea, ameninţările sunt suficiente. Ironia, de pildă, poate fi o armă de constrângere. Între toate sursele de putere, constrângerea este cea mai contestabilă, uşor de lezat şi greu de controlat.

Legitimitatea. Respectul pentru lege şi morală este sursa de putere, influenţă, convingere. Autoritatea legitimă nu se rezumă strict la legalitate, ci şi la morală, la valorile interiorizate în credinţe şi tradiţii culturale. Legitimitatea poate fi conferită şi de vârstă sau de poziţia în familie, societate şi companie. În Japonia sau Germania, vârsta este sursă de putere în negocierile de orice natură. Bătrânii, părinţii şi personalităţile sunt surse de putere.

Referinţa, adică persoana sau grupul social ales ca model de conduită, poate fi o altă sursă de putere. Referinţă poate fi un sportiv, un lider religios, un star de cinema, un autor de carte sau un lider politic, care influenţează comportamentele prin dorinţa fanilor de identificare cu modelul.

Expertiza. Statutul de expert reprezintă o altă sursă de putere, care obligă partenerul la prudenţă sau perfectă cunoştinţă de cauză. O conversaţie despre tehnologia spaţială sau analiza tranzacţională, de exemplu, nu-i la îndemâna oricui. Expertul inhibă pe nespecialist, îl face mai concesiv.

25. *Amenajările interioare*

Spaţiul fizic imediat, microclimatul, încăperea, biroul, scaunul şi decorul în care trăim şi muncim comunică instantaneu ceva din personalitate, caracter şi atitudine.

- Un scaun înalt în spatele unui birou impunător subliniază caracterul oficial al întrevederii şi poziţia ierarhică înaltă. Atitudinea se schimbă când scaunele sunt la fel, lângă sau în poziţie de colţ.
- Impresia de intimitate şi deschidere se accentuează la o măsuţă joasă între două scaune.
- Plantele din încăpere creează ambianţă şi sugerează grijă faţă de ceea ce este viu şi natural.
- Pereţii zugrăviţi în alb pot crea impresia de spital, fără tablouri şi culori. Roşul este agresiv, iar albastru e rece, dar liniştitor. Trainingul, de pildă, este mai animat sub efectele portocaliului.
- Lumina slabă deteriorează ambianţa unei încăperi şi sursele laterale mai bune decât centrale.
- Înălţimea inegală a scaunelor minimalizează partenerul aşezat mai jos.
- Distanţele prea mari diluează comunicarea. Cele prea mici o pot sufoca, dar nu-i obligatoriu.

Temperatura, aerul, umiditatea, mărimea, muzica de fundal spun multe. Unii au nevoie de multă lumină şi ferestre mari, iar alţii se simt confortabil în penumbră.

26. *Alegerea cuvintelor*

Cu toate virtuţile sale, limbajul verbal are ambiguităţi şi bariere de tot felul. Dovada faptului că dăm greş sunt expresiile de genul: „Nu asta am vrut să spun!" „Ce dracu', nu înţelegi româneşte?".

Conotaţiile cuvintelor pot fi surse de confuzii şi ostilitate. Cuvântul „pericol", spre exemplu, înseamnă altceva pentru un pilot de curse decât pentru un hoţ sau o mamă.

Ambiguitatea este generată de polisemia cuvintelor. Este perfectă pentru limbajul poetic. În negocieri însă, un cuvânt cu multe sensuri distorsionează mesajul; cuvântul „copoi" este riscant în prezenţa unui poliţist, iar cuvântul „gâscă" în compania unor femei.

Jargonul, specific unor categorii sociale şi profesionale, semnalează poziţionarea în grupul de referinţă. Adesea, folosirea jargonului conferă un plus de credibilitate şi prestanţă profesională. *Argoul*, limbaj pitoresc al lumii interlope, are putere oriunde, dar comportă şi riscuri. Unii interlocutori sunt impresionaţi de limbajul incomprehensibil, dar asta nu-i ajută să-l înţeleagă.

27. *Controlul vocii*

Cuvintele transmit informaţii, iar vocea transmite emoţii, sentimente, putere, slăbiciune, dominare, supunere, adică informaţii despre informaţii. Vocea provoacă reacţii afective şi influenţează relaţia dintre parteneri mai mult decât conţinutul cuvintelor. Mânuit cu

abilitate, mesajul paraverbal devine un instrument eficace în influenţarea şi controlul persoanelor din jurul nostru şi, în particular, al partenerilor de negocieri. Parametrii vocali obţin cu uşurinţă respect şi prietenie, smulg aprobarea, trezesc ostilitatea, intimidează şi menţin presiunea.

Abilităţile vocale privesc procese fiziologice care pot fi antrenate şi controlate. Vorbirea antrenează o mişcare complexă a diafragmei, plămânilor, muşchilor pectorali şi faciali, a corzilor vocale, gurii, limbii şi buzelor. Sunetul se produce prin evacuarea aerului din plămâni, prin laringe, unde corzile vocale încep să vibreze. Sunetul vocii este influenţat de calitatea corzilor vocale şi, succesiv, de postura trupului, maxilar, pereţii gurii, dinţi, limbă şi buze. Sunetele sunt mai clare când postura e dreaptă, muşchii gâtului întinşi, buzele flexibile şi respiraţia bună.

Tonul vocii este dat de frecvenţa vibraţiei corzilor vocale. Când suntem tensionaţi sau anxioşi, se întind asemenea corzilor unei viori, iar vocea se subţiază, devine stridentă, zgârie, scârţâie. Când suntem calmi, relaxaţi, tonul vocii coboară, devine plin şi sigur. Când suntem obosiţi sau precipitaţi, vocea devine aspră, gâtuită.

Volumul vocii depinde de capacitatea toracică, corzile vocale, respiraţie, postură şi multe altele, dar e mai uşor de controlat decât tonul. Ritmul şi forţa respiraţiei sunt esenţiale.

Dicţia este abilitatea de a articula cuvintele corect şi clar. Închiderea consoanelor şi enunţarea clară a vocalelor cere exerciţiu. Pelticii şi gângavii pot face progrese dacă se străduiesc.

Accentul priveşte maniera de a pronunţa mai apăsat sau pe un ton mai înalt o silabă, un cuvânt sau un grup sintactic. *„Tu mi-ai adus puţină alinare ! ?"* este o propoziţie al cărei sens diferă după cum sunt accentuate unele sau altele dintre cuvinte. Rostirea mai apăsată a unor silabe, cuvinte sau propoziţii induce mesaje colaterale celui transmis prin cuvinte.

Pauzele separă silabe, cuvinte, grupuri de cuvinte sau fraze şi dau indicii asupra semnelor de punctuaţie, stărilor afective şi atitudinilor vorbitorului. Pauzele lungi obosesc, dar cele scurte, bine plasate, dau ascultătorului sentimentul de implicare activă. Pauzele tactice sunt făcute înainte sau după cuvântul sau ideea ce merită a fi subliniată.

Ritmul vorbirii variază de la calm la repezit, de la lent la rapid. Poate temporiza sau precipita discuţia. Ritmul normal se situează în intervalul 300-400 silabe/minut. Dacă este mai ridicat, mesajul verbal este perceput ca o urgenţă. Totodată, un mesaj de alarmă transmis alene nu-i convingător.

Antrenamentul nr. 7

Construirea unui raport interpersonal

În loc de recapitulare, vom condensa acest capitol într-un joc de-a limbajul trupului, uimitor de relevant pentru importanţa sincronizării în crearea unui raport interpersonal.

Ne aflăm, sper, într-un grup de comunicare, iar jocul urmează a se desfăşura în perechi, pe fundal muzical.

Primul pas : Alege un partener, o parteneră ! Aşezaţi-vă faţă în faţă, în picioare şi decideţi cine este A şi cine B. Începeţi prin a vă privi reciproc, în tăcere, pe fundalul muzical din încăpere. Treptat, persoana A începe să adopte acele posturi ale trupului, mişcări, gesturi şi expresii mimice pe care le sugerează fundalul muzical. Persoana B, la început imobilă, continuă să privească pe A, creând un prim contact vizual.

(1 minut)

Persoana A continuă să se exprime, iar B începe să imite „în oglindă" postura, mimica şi gesturile, copiindu-le cu acurateţe, păstrând permanent contactul vizual. Atât A cât şi B sunt responsabili de crearea acordului şi, dacă B nu poate reproduce mişcarea prea rapidă sau prea dificil de imitat a lui A, cel din urmă o adaptează pentru a o face mai uşor de imitat.

(1 minut)

Persoana B rupe brusc simetria, ritmul şi forma mişcării, menţinând totuşi contactul vizual. Fiecare îşi urmăreşte atent propriile reacţii interioare la ruperea acordului.

(1 minut)

B, aflat aproape de A, rupe şi contactul vizual, privind oriunde în altă parte. A urmăreşte propriile reacţii interioare la noua ruptură, dar continuă să se exprime corporal.

(1 minut)

B reface contactul vizual şi începe să răspundă mişcărilor şi expresiei mimice a lui A, exact aşa cum „îi vine" şi simte nevoia să o facă, fără a se strădui nici să-l imite şi nici să rupă simetria. Fie simetrice, fie asimetrice, fie şi una şi alta, mişcările lui B vor constitui totuşi un răspuns, o reacţie, la cele ale lui A.

(2-3 minute)

Ambii parteneri se opresc şi, cu ochii închişi, vizualizează în interior ce-au simţit, în special, în clipa „spargerii" oglinzii, atunci când mişcările au încetat brusc să mai fie sincrone, ca şi atunci când au pierdut contactul vizual. Pe rând, B a fost ba acordeor, ba dezacordeor.

Stop ! A şi B vor comenta împreună ce-au simţit în momentele acordului şi ale dezacordului dintre ei. Apoi, vor extinde mica lor experienţă la nivelul vieţii de zi cu zi. Ce efecte poate avea asupra noastră faptul de a fi în acord sau în dezacord cu partenerii de fiecare zi? Cum răspundem oare ofertelor de comunicare? Căutăm mai curând acordul, sincronizându-ne cu celălalt pentru a crea un raport interpersonal, o bună relaţie, în prietenie, dragoste sau în muncă? Ne aflăm mai curând în categoria acordeorilor, întâmpinând şi urmând spontan pe ceilalţi, sau mai curând în cea a dezacordeorilor, care caută spontan să se individualizeze şi să facă lucrurile „de capul lor" ?

Ideea de fond este aceea că o bună relaţie se construieşte mai uşor atunci când suntem conectaţi şi sincroni cu celălalt, comunicând ca într-o oglindă. Altfel spus, a construi o relaţie înseamnă a oglindi şi acompania pas cu pas pe celălalt. Acordul şi sincronizarea din postura de acordeor sunt punţile pe care păşim unul spre altul, pentru a construi raportul interpersonal. O dată obţinut acordul, conversaţia şi mişcarea pot fi dirijate mai uşor către obiectivul dorit. Perechile de îndrăgostiţi sunt adesea sincrone în postura trupului, în gestică şi în tonul vocii.

Ca şi în artele marţiale, menţinerea viabilităţii unei relaţii solicită permanent toate simţurile, la nivelul comunicării nonverbale. Mesajul nonverbal este subtil şi ambiguu, dar „funcţionează" tot timpul. Puterea şi eficacitatea sa vin din faptul că rămâne independent de cuvinte şi transmite mesaje în timp ce interlocutorii vorbesc sau tac împreună. Mesajele nonverbale există permanent, deşi nu pot fi citite cu precizie şi nici la timp. Graba de a le descifra provoacă adesea erori de interpretare.

În plus, nonverbalul exprimă mai curând sentimente şi atitudini decât concepte şi idei. El leagă limbi şi culturi diferite, dar poartă amprenta fermă a culturii, condiţiei sociale, poziţiei ierarhice şi stărilor sufleteşti ale persoanei.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 3

Proxemica – limbajul distanţelor interumane

La circ, pentru a lua teritoriul în stăpânire, dresorul de tigri intră în arenă înaintea fiarei. Animalul găseşte arena deja înstăpânită. Pe teritoriu străin, e mai puţin agresiv şi mai uşor de supus. Când jivina intră prima, instinctul teritorialităţii pune pielea dresorului în primejdie. Din motive similare, mai bine rafinate, sportivii sunt ceva mai tari pe teren propriu, decât în deplasare.

Negociatorii şi diplomaţii ştiu aceste lucruri din instinct şi din experienţă. Le-ar plăcea să poarte tratative mai curând pe teren propriu, decât pe terenul adversarului. De cele mai multe ori, vor alege un teren neutru. Şefii megaputerilor negociază mai curând la Geneva, Reykjavik sau Malta, decât pe teritoriul uneia sau alteia dintre ţările lor. Au negociat cândva la Yalta, pe pământ slav. Au văzut roşu.

Spaţiul şi relaţiile interumane

În termeni de dicţionar, ramura ştiinţelor comunicării preocupată de influenţa distanţelor, orientării şi relaţiilor spaţiale asupra comunicării interpersonale se numeşte proxemică (Sullivan, 2001, p. 265). Fondatorul ei, antropologul american Edward T. Hall, a demonstrat că amenajarea spaţiului şi jocul distanţelor influenţează semnificativ raporturile interindividuale din lumea vie. Raporturile interumane rămân sub imperiul aceloraşi influenţe. În plus, acţiunea lor se manifestă cu precădere la nivelul inconştientului.

Aşa stând lucrurile, o judecată pragmatică conduce la ideea că primii paşi inteligenţi în construirea unei bune relaţii interpersonale privesc amenajarea spaţiului adecvat relaţiei, alegerea plasamentului oportun, a distanţei potrivite şi a orientării corecte faţă de interlocutor.

Un loc sub soare

Dacă spionezi o plajă de la fereastra hotelului, din zori până se înalţă soarele, observi cum vilegiaturiştii sosesc rând pe rând şi prima lor grijă pare a fi aceea de a căuta un loc liber şi a-l marca drept teritoriu individual sau de grup restrâns. Distanţele dintre aceste teritorii scad treptat, pe măsură ce plaja se aglomerează. Fiecare nou-venit are tendinţa

de a ocupa o poziţie cât mai centrală, la jumătatea distanţei dintre poziţiile deja ocupate. La fel se comportă şi nou-veniţii la bibliotecă, restaurant sau stadion, ca şi coloniile de păsări de mare care populează o faleză.

Dorinţa de apropiere de ceilalţi depinde de măsura în care oferă sentimentul de siguranţă. Această observaţie are doar caracter general, deoarece apropierea pe care o dorim între noi şi ceilalţi depinde de nenumărate alte lucruri. Conjunctural, pe plajă, accesul la apă şi provocarea sexuală ar putea prevala asupra sentimentului de securitate.

Fiinţele umane, ca şi oricare alte vieţuitoare, evită atât distanţele prea mici, cât şi pe cele prea mari faţă de ceilalţi membri ai propriei specii. Distanţele prea mici apar ca expresii ale invaziei şi agresiunii. Dacă le încalcă întâmplător, oamenii se simt obligaţi să-şi ceară scuze. În schimb, distanţele prea mari apar ca expresii ale însingurării, izolării sau dispreţului şi repulsiei faţă de un vecin (Dinu, 1997, p. 218).

Distanţa potrivită cu natura relaţiei

În iernile geroase, porcii spinoşi se adună în turme şi se înghesuie unii în alţii, căutând căldura celorlalte trupuri. Cu cât se apropie mai mult, cu atât le este mai cald, dar ţepii aspri încep să rănească. Pentru că doare şi, uneori, curge sânge, ei încep să ia distanţă. Când s-au îndepărtat prea mult, gerul pătrunde în spaţiile goale şi îi îngheaţă din nou. Pentru a se încălzi, se apropie iarăşi, dar mai puţin decât prima dată. Apoi, se îndepărtează din nou. Treptat, ei învaţă să găsească distanţa potrivită, la care nici nu le este frig şi nici nu se rănesc unii pe alţii.

Între oameni, ca şi între multe alte vieţuitoare, efectul de apropiere-distanţare funcţionează cumva în acelaşi mod. Am început cu povestea adevărată a unei mici comunităţi de porci spinoşi (Birkenbihl, 1999, p. 161) cu intenţia de a induce în mintea cititorului o imagine-metaforă sugestivă pentru jocul distanţelor dintre indivizii unei specii. Avem şi o semnificaţie intuitivă pentru conceptul de *distanţă potrivită*. În mod mai mult sau mai puţin conştient, oamenii (ca şi animalele, desigur) resimt nevoia unui teritoriu individual, un fel de spaţiu vital şi de manevră în interiorul căruia se simt în largul lor, în siguranţă. Instinctul teritorialităţii, atât de vizibil la animale, nu a dispărut nicidecum la om. Se manifestă doar mai nuanţat şi mai subtil.

Oamenii se comportă ca şi cum ar purta în jurul corpului nişte învelişuri concentrice, invizibile cu ochiul liber, a căror invazie nu este îngăduită oricând, oricum şi oricărui intrus perceput ca nedorit sau periculos.

Experţii în limbajul trupului, precum Claudia Schafer din Germania, consideră de la sine înţeles faptul că spaţiul propriu-zis al corpului uman este determinat pornind de la volumul ocupat prin întinderea membrelor, fără a modifica poziţia în care se află persoana. Acest spaţiu se numeşte kinosferă subiectivă sau *spaţiu personal*. Spaţiul comun se află în afara kinosferei subiective. În plus, acest spaţiu comun mai conţine o extensie a kinosferei subiective, formată din învelişul imediat care face posibilă efectuarea mişcărilor corpului şi care se numeşte kinosferă obiectivă.

Îţi aminteşti experimentul cu magneţi, la ora de fizică din clasele mici? Luam unul într-o mână, altul în cealaltă şi îi apropiam treptat. La început, pe când mâinile erau îndepărtate şi distanţa dintre magneţi cam mare, nu sesizam forţe de interacţiune între

ei; magneții nu se atrăgeau și nici nu se respingeau unul pe altul. Treptat, pe măsură ce îi apropiam, începeau fie să se atragă, fie să se respingă. Forțele de interacțiune împingeau mâinile într-o direcție sau alta.

Concluzia imediată era aceea că interacțiunea există, iar distanțarea o slăbește și apropierea o intensifică. Forțând cumva analogia, vom cocheta cu ideea că oamenii seamănă cu magneții de la ora de fizică. Dincolo de conștient și rațiune, în interiorul proceselor de comunicare nonverbală, oamenii manifestă un anume magnetism personal. În mod spontan, între două persoane iau naștere forțe de atracție sau de respingere, insesizabile la nivel conștient. Ca și în cazul magneților, interacțiunile se intensifică sau slăbesc invers proporțional cu distanțele fizice dintre persoane. Manifestările conștiente ale acestor interacțiuni interpersonale îmbracă haina preferințelor și respingerilor reciproce sau unilaterale. Preferințele vor stimula tendințele de apropiere, iar respingerile le vor alimenta pe cele de distanțare.

Consecința ar fi aceea că, indiferent dacă este vorba de preferințe sau de respingeri, forța lor se intensifică odată cu diminuarea distanțelor interumane; manifestările acute apar în starea de proximitate.

În mod natural, tendința de a selecta distanțe proxime se va manifesta spontan doar între acele persoane compatibile și disponibile către dezvoltarea unor relații profunde. Un studiu aflat la îndemână pare a fi încă o dovadă în acest sens.

În disertația de master în management sportiv, Ana Bulache, antrenoarea unei echipe de handbal din Piatra-Neamț, a investigat factorii de coeziune ai echipei sale. În mod oarecum surprinzător, manifestările cu adevărat relevante pentru coeziune s-au dovedit cele de natura proxemicii și a limbajului trupului. Astfel, indicatorii ilustrativi pentru coeziunea echipei pe care a putut conta în mod ferm au fost: intensitatea privirii, lărgimea zâmbetului, orientarea și distanța interpersonală, sincronizarea gesturilor, întinderea mâinii, atingerea, îmbrățișarea și sărutul. Au un avantaj uriaș: pot fi observați, fotografiați și filmați, adică vizualizați și măsurați. Axa de sprijin a performanței echipei s-a insinuat în relația de proximitate și sincronie a cel puțin două sportive. Ele se mișcă și gesticulează sincron, de parcă s-ar afla în rezonanță și ar oscila în comun.

Figura 2. *Proximitate și sincronizare*

Cu cât acordul și afinitatea dintre ele sunt mai intense, cu atât se sincronizează mai bine în gesturi și în jocul din teren. Dincolo de faptul că împărtășesc prietenește valori și opinii, cele două sportive tind să restabilească proximitatea, în mod spontan. Atingerile

şi invaziile zonei intime reprezintă modalităţi prin care îşi manifestă încrederea în sine şi în echipă. Lovirea reciprocă a palmelor din timpul jocului (gest frecvent în jocurile de echipă) le revigorează.

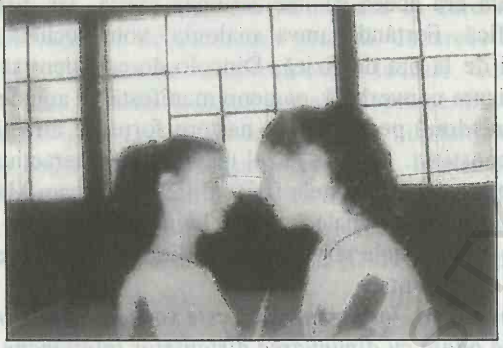


Figura 3. *Proximitate*

În sala de sport, corpul arcuit, gâtul întins şi capul plecat al uneia către cealaltă constituie semnale de optimism şi bune auspicii pentru meciul în curs. Echipa funcţionează mai bine sau mai prost în funcţie de cum cele două colege de echipă sunt mai curând sincrone şi apropiate fizic sau mai curând reticente la proximitate, atunci când afişează postură şi gestică independentă.

Instantaneele surprinse în figurile 8.1- 8.3 spun mai mult decât cuvintele şi stau drept subtilă mărturie.

Figura 4. *Proximitate*

În opoziţie cu cele ilustrate mai sus, atunci când membrii unui grup întreţin relaţii oficiale, indiferente şi reci, ei selectează în mod spontan distanţarea fizică şi asincronia gesturilor. În mod aparent paradoxal, manifestările ostile şi duşmănoase vor putea selecta din nou proximitatea, mergând până la lupta corp la corp. Aceasta pentru că nu sunt relaţii neutre.

Pe de o parte, cumva de la sine, lipsa proximităţii induce distanţarea afectivă, indiferenţa şi dezacordul de interese, opinii, credinţe. Pe de altă parte însă, simpla existenţă a proximităţii nu implică în mod necesar şi suficient apropierea afectivă, sincronizarea gestuală şi acordul de interese, opinii, credinţe.

În egală măsură, am putea discuta atât despre un gen de disconfort cauzat de proximitatea excesivă, cât şi de un alt gen de disconfort, cauzat de îndepărtarea interumană. În ambele cazuri, corpul nostru va suna un clopoţel de alarmă, va acuza un dezechilibru pe care mintea îl va ignora sau nu. Simţim gustul la fel de amar al părăsirii sau invaziei, atunci când rude, prieteni, iubiţi, iubite pleacă peste mări şi ţări, atunci când se îndepărtează supăraţi spre celălalt colţ al camerei sau capăt al mesei şi canapelei, ca şi atunci când nu mai avem aer şi spaţiu, înghesuiţi de aceleaşi persoane.

Distanţa potrivită între oameni pare a fi un fragil echilibru între apropiere şi depărtare, mereu schimbător de la o situaţie la alta şi de la un tip de relaţie la alta. Conştient sau doar instinctiv, în căutarea acestui echilibru dansăm neîncetat pe lângă ceilalţi, înainte şi înapoi, în avans sau în retragere, ocolind şi dându-ne într-o parte sau în alta.

„Ochii care nu se văd se uită" de la sine, dar cei care „se văd" nu se iubesc neapărat de la sine. Totuşi, cei care „se văd" au o şansă în plus de a se iubi.

Antrenamentul nr. 8

Audienţa neprogramată

Exerciţiul propus este un joc dramatic, din genul psihodramei. Doi voluntari vor improviza câteva situaţii de comunicare în care un solicitant, A, contactează un ofertant, B.

Rolul A (la alegere):

- Directorul unei companii ce are filiale în mai multe localităţi, dar se confruntă cu probleme cauzate de migrarea personalului de la o filială la alta.
- Decanul unei facultăţi ce are spaţii de cazare în cămine studenţeşti, dar nu acoperă toate solicitările.

Rolul B (corespondent celui ales pentru A):

- Un muncitor care solicită schimbarea locului de muncă într-o altă filială, în altă localitate.
- Un student care solicită loc în cămin, invocând motive excepţionale de natură socială, pentru că nu îndeplineşte criteriul mediei anuale.

Precizări. Întâlnirea celor două personaje are loc în afara programului de audienţe. A nu poate fi obligat să-l primească şi să-l asculte pe B. Pur şi simplu, B s-a furişat pe lângă secretara care l-a scăpat în biroul şefului. La masa lui A nu este scaun liber, dar sunt câteva scaune în încăpere, lângă un perete.

„Actorii" au libertatea totală de a-şi face rolul cum cred ei de cuviinţă.

Publicul va monitoriza limbajul trupului şi jocul distanţelor între A şi B. În final, va face comentarii ad-hoc asupra comportamentelor interlocutorilor. B rămâne sfios lângă uşă sau invadează? Departe sau aproape? Sfios sau fricos? Are curaj sau tupeu? Ocupă loc pe scaun? Cum anume? Aceste comportamente influenţează cumva rezultatul întrevederii?

Şi diplomaţii dansează, nu-i aşa?

Fiecare tip de relaţie interumană implică un anumit set de reguli specifice de organizare a spaţiului şi a distanţelor interpersonale. Încălcarea acestor reguli şi conduite poate genera disconfort, stinghereală, nervozitate şi conflict.

Nevoia de spaţiu personal variază de la o persoană la alta, de la o profesie la alta, de la un popor la altul, de la o cultură la alta şi de la un context social la altul. Oamenii care trăiesc la ţară, în spaţii largi, au nevoie de distanţe interpersonale mai mari şi vin mai puţin aproape decât cei de la oraş. Japonezii, înghesuiţi pe insule mici, în mari aglomeraţii urbane, reduc distanţele interpersonale şi vin mai aproape decât exponenţii multor alte popoare. Un studiu recent, citat de Susan Quilliam, indică faptul nostim că, în Porto Rico, două cunoştinţe care petrec un ceas împreună se ating în medie de 180 de ori. În Florida, acelaşi lucru se întâmplă o singură dată, iar la Londra nu se întâmplă deloc.

Antropologul american E.T. Hall descria o întâlnire la sediul ONU, între un diplomat englez şi altul arab, aproximativ în termenii următori: englezul se opreşte la 3-4 paşi în faţa arabului, pentru a-i vorbi. Arabul se mai apropie doi paşi. Surprins, diplomatul englez se retrage un pas înapoi. Suportă greu răsuflarea şi privirea arabului. În schimb, arabul nu suportă „prăpastia" creată între ei. Fiecare caută distanţa potrivită pentru comunicare, din punctul său de vedere. Englezul se retrage, gândind că arabul este „îndrăzneţ". Arabul se apropie, gândind că englezul este distant şi, doi paşi înainte, unul înapoi, „valsul ONU" continuă.

Filmată şi, apoi, redată cu viteză mărită, scena de mai sus a dovedit că arabul l-a „fugărit" pe englez câteva minute, devenind o mostră concludentă pentru dificultăţile comunicării interculturale, în care interlocutorii vin cu percepţii diferite asupra proximităţii interumane.

Limbajul proximităţii poartă semnificaţii contradictorii. Proximitatea consimţită semnifică atracţie reciprocă, cooperare, prietenie, iubire, intimitate. Cea impusă cu forţa ascunde agresiune şi ostilitate. Dincolo de aceste extreme însă, fiinţa umană tânjeşte iremediabil după proximitate şi intimitate. Manifestările pot fi atât de subtile încât, adesea, rămân inconştiente, ascunse. Practic, distanţele psihologice şi afective se traduc în mod spontan în distanţe fizice. Experienţa comună ne învaţă un fapt simplu şi concludent: când are veşti, intenţii şi sentimente bune, interlocutorul vine spontan mai aproape. Când are veşti proaste, face spontan un pas înapoi sau un gest de retragere.

Pe banca din parc

Simpla observaţie a unei bănci din parc poate oferi o reflectare sugestivă a corespondenţei dintre disponibilitatea afectivă a unei persoane şi distanţa fizică pe care, în mod spontan, va tinde să o semnaleze între ea şi „restul lumii".

Figura 5. *Disponibilitatea afectivă pe banca din parc*

Persoana care doreşte să rămână singură, indisponibilă afectiv să împartă banca cu altcineva, va tinde să ocupe mai curând poziţia centrală, locul numărul 1. Semnalizarea sa, conştientă sau nu, va fi de genul: „Vreau să fiu singură! Nu eşti bine venit". Mesajul va fi decodificat de alte persoane care, conştient sau nu, vor evita să se aşeze. Persoana indisponibilă şi acaparatoare va continua să rămână singură pe bancă.

Locul numărul 3 va tinde să fie ocupat mai curând de o persoană care nici nu-i dispusă să angajeze o discuţie cu altcineva şi nici nu cutează să ocupe singură toată banca. Semnalizarea sa e una de genul: „Te poţi aşeza, dar ia distanţă; ai un loc liber la celălalt capăt. N-am chef de discuţii". Dacă o altă persoană se va aşeza pe aceeaşi bancă, foarte probabil, va ocupa celălalt loc numărul 3.

Persoana disponibilă afectiv, care fuge de singurătate, va ocupa mai curând locul cu numărul 2. Ea va lăsa exact atâta loc liber cât să sugereze nou-venitului să se aşeze alături şi aproape, pe celălalt loc numărul 2, bun pentru contact şi relaţie. Dacă persoana „aşteptată" se va aşeza exact pe locul pe care este „invitată", va semnala faptul că este disponibilă afectiv. Foarte probabil, persoanele aşezate pe locurile numărul 2 doresc să stabilească un contact apropiat şi semnalează altor persoane faptul că teritoriul este deja înstăpânit.

Zone şi distanţe interpersonale

Părintele proxemicii, E.T. Hall, a afirmat explicit faptul că „cea mai mare parte a timpului, jocul distanţelor interpersonale scapă controlului conştient" (1971, p. 142). Aserţiunea nu l-a împiedicat însă să ne propună conştientizarea jocului „distanţelor interpersonale" prin patru zone cu semnificaţii cvasiuniversale pentru fiinţa umană: zona intimă, zona personală, zona socială şi zona publică.

Pentru a descifra semnificaţiile particulare ale acestor categorii de distanţe fizice interumane, vom cartografia spaţiul imediat înconjurător al persoanei în patru straturi concentrice. Apoi, vom evalua maniera în care ele o apropie sau o despart de alte persoane.

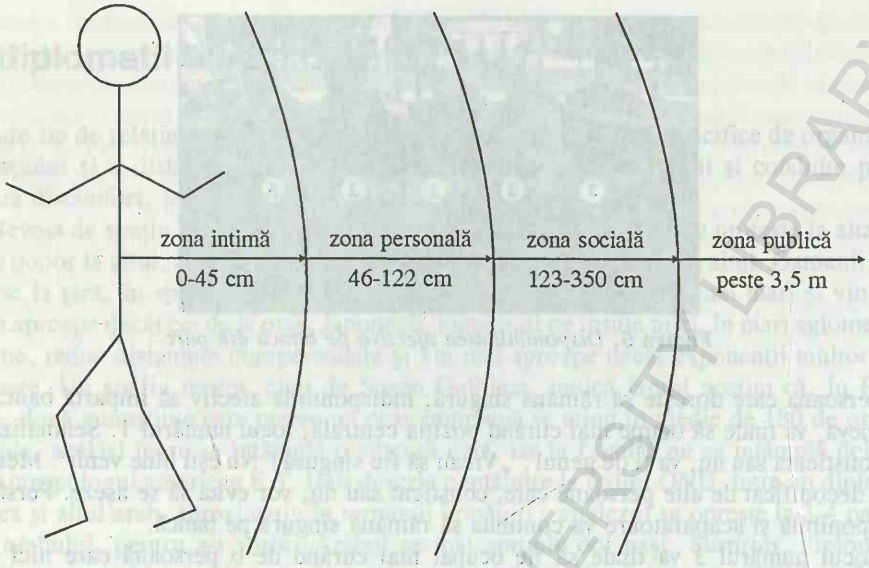


Figura 6. *Zone şi distanţe interpersonale*

Zona intimă

Zona intimă (0-45 cm) este primul înveliş invizibil imediat în jurul trupului, gros cam de o jumătate de braţ. Îl apărăm „dând din coate". Doar protejaţi de intruşii aflaţi în afara acestui înveliş ne vom simţi în siguranţă şi la nivel inconştient. În mod paradoxal, zona intimă este atât spaţiul proxim al dansului intim, al mângâierilor şi sexului, cât şi al agresiunii fizice şi al luptei corp la corp.

Suprema condiţie pentru a permite de bunăvoie accesul în zona noastră intimă este încrederea, sentimentul de securitate (Birkenbihl, 1999). Asta nu înseamnă că în zona intimă pătrunde oricine inspiră încredere, ci faptul că, dacă lăsăm pe cineva de bunăvoie în această zonă, o facem pentru că avem încredere. Abia peste fundamentul securităţii vor interveni nevoia fiziologică şi dorinţa psihologică de intimitate. Tânjim după proximitatea celor dragi, dar îi ţinem la distanţă dacă nu oferă siguranţă. Englezoaica Susan Quilliam, psiholog specializat în limbajul trupului, admite ferm faptul că „gradul de apropiere de alţii, dorit de noi, depinde de măsura în care ei ne inspiră un sentiment de securitate". Desigur însă, cotidian, zona noastră intimă va fi invadată şi de persoane cărora nu le permitem de bunăvoie acest lucru.

Invazia ca atare nu ne încalcă doar „teritoriul", ci şi nevoia de a decide singuri cu cine să fim „intimi". Persoanele aflate în poziţii dominante invadează cu uşurinţă zona intimă a subalternilor şi anturajului ; profesorii se apropie, ating şi privesc peste umărul elevilor, de exemplu. Persoanelor supuse, timide sau aflate în poziţii subalterne le este inaccesibil acest lucru. Pe această idee, Vera Birkenbihl promovează regula proxemicii după care „cineva care desconsideră zona intimă a unei persoane desconsideră şi persoana ca atare".

Din instinct, asemenea majorităţii speciilor cunoscute, omul îşi apără cu străşnicie zona intimă de invazia intruşilor. Violurile şi agresiunile fizice pot face ravagii la nivel

psihologic. Suportăm cu dificultate semenii antipatici în această zonă. Când unii pătrund fără voia noastră, ne simțim stingheriți, iritați, presați, amenințați. În plan psihic, ne plasăm în poziție ofensivă sau defensivă, după cum instinctul de conservare comandă atacul sau fuga. Într-un fel oarecare, corpul sună alarma la orice invazie a intruşilor: senzații dureroase în interior, tremur, gol în stomac, reacții alergice pe piele, emoții amestecate de teamă și furie. Conștient sau nu, încordăm mușchii, batem în retragere, ferim în lături, ne încruntăm sau facem gesturi care-i alungă pe intruşi. Organismul începe să producă hormoni de luptă, de natura adrenalinei și noradrenalinei (Birkenbihl, 1999). Este și motivul pentru care, deși o acceptăm conștient, aglomerația din lift, tramvai sau tren ne incomodează, irită și oboseşte. Când nu putem nici lupta și nici evada, „hormonii de stres" se acumulează, ca o toxină care înrăutățeşte rapid starea fiziologică generală a organismului.

În zona intimă, predomină comunicarea tactilă (canal kinestezic) și olfactivă. Zona intimă este influențată semnificativ de mirosuri; agresivitatea lor și lipsa de igienă au efecte de distanțare. Comunicarea orală aproape că nu funcționează; e locul potrivit mai curând pentru șoapte, sunete nearticulate și manifestări vocale fără conținut verbal. Adesea, celor pe care îi întâlnim prima oară le întindem mâna ca pe o „proptea" ce-i ține la distanța brațului întins. Femeile permit străinilor sărutul mâinii întinse, dar nu și al brațelor sau gâtului. Mâna va fi cu atât mai întinsă și trupul va lua mai mare distanță cu cât persoana care le sărută le este mai nesuferită. În schimb, mâna se îndoaie tot mai mult și trupul reduce distanțele cu cât persoana place mai tare. Prin jocul acestor distanțe fizice, generate inconștient, putem estima gradul de atracție/respingere interpersonală. Desigur, nu doar femeile, ci și bărbații acceptă cu dificultate atingerea oricui, oriunde, în orice împrejurări. Instinctiv, invazia zonei intime este percepută ca agresiune, perfect vizibilă în luptele corp la corp și, paradoxal, în întâlnirile sexuale.

Cercetări recente au pus în evidență forța manipulatoare a atingerilor și invaziilor surpriză în zona intimă. Un experiment efectuat într-un supermarket din Kansas City (Joule și Beauvois, 1997, p. 86), a demonstrat că strângerea antebrațului clientului, în timp ce i se comunică un mesaj, ridică procentul de acceptare de la 51%, în condiția fără contact, la 79% în condiția contact. Experimente ulterioare au obținut creșteri și mai mari (Joule și Beauvois, 1997, pp. 83-87). Atingerea mărește sentimentul de intimitate la nivel inconștient și facilitează influențarea comportamentelor și devierea lor. Un exemplu la îndemână ar fi acela în care persoana atinsă prin surprindere imită spontan sunetul vocii sau cuvântul rostit simultan cu atingerea.

Experții împart zona intimă în două subzone: intimă apropiată (sexul și lupta) și intimă îndepărtată. Practic, în plan psihic, persoanele străine, înghesuite fără voie în tramvai sau lift, nu se percep la distanța intimă apropiată. Împrejurările forțează apropierea fizică, dar nu și afectivă, psihologică. Persoanele vor evita întâlnirea privirilor și adresarea directă. Vor privi în gol, vor vorbi peste capul celor din prima linie și, instinctiv, vor ridica bariere, precum geanta, dosarul, genunchii, coatele sau brațele.

Întinderea zonei intime variază în raport cu siguranța de sine a persoanei. Cel sigur pe sine lasă pe ceilalți să se apropie mai mult. Cel nesigur tinde să păstreze distanța, fie și prin fugă. Cu cât o persoană se simte mai nesigură, cu atât este mai sensibilă la încălcarea zonei intime, cu atât mai mult se teme de apropierea celorlalți. Întinderea zonei intime variază și funcție de statutul social și rangul ierarhic. Cu cât sunt mai înalte, cu atât zona intimă recunoscută de ceilalți este mai întinsă. În jurul șefilor, se conturează

zone „libere" aproape proporţionale cu rangul. Distanţa interpersonală creşte proporţional cu diferenţa de statut, astfel încât întinderea zonei intime aproximează satisfăcător distribuţia pe scara ierarhică. Nu-i întâmplător faptul că suprafaţa şi înălţimea meselor şi scaunelor din firmă variază cu statutul ierarhic al locatarilor. Şefii au birouri mari şi scaune înalte, simboluri şi marcaje ale teritoriului persoanelor sus-puse. „Marcajul" unui teritoriu poate fi sugerat şi de ochelarii lăsaţi pe masa unei comisii de examen de cineva care lipseşte temporar; ochelarii îi ţin locul.

Toate acestea au însă caracter general. Dorinţa de a fi sau nu proximi depinde de multe alte lucruri. Există o nevoie atavică şi o fericire primară de a fi proximi. În psihoterapia radiantă, atingerea şi proximitatea dobândesc virtuţi terapeutice. Mai în glumă, mai în serios, „norma minimă de supravieţuire" este de patru îmbrăţişări pe zi. În plus, studiile arată că atingerile epidermice stimulează secreţia de endorfine. Când suntem trişti şi căutăm sprijin, chiar şi auto-atingerea are efecte bune. Când suntem speriaţi, ne îndepărtăm de cei primejdioşi. Când suntem iritaţi, păstrăm distanţa pentru a ascunde gesturile negative de priviri indiscrete şi pentru a scăpa de ispita de „a sări la beregata" cuiva.

Mai rămân unele manifestări bizare ale instinctului teritorialităţii. De pildă, atunci când doi negociatori se aşază la masa tratativelor, nu neapărat conştient, fiecare revendică jumătatea de masă dinspre sine ca teritoriu propriu, parte a zonei intime. O lege nescrisă a negocierilor? Obiecte precum creionul, stiloul, scrumiera, bricheta sau dosarele sunt folosite spontan pentru a trasa „graniţe". Orice invazie a teritoriului exercită o presiune psihologică.

Antrenamentul nr. 9

Încălcarea teritoriului

Aşază-te la masă cu partenerul şi provoacă o dispută aprinsă, fără să-l previi asupra a ceea ce ai de gând. În timp ce discutaţi, cu gesturi discrete, vei împinge treptat înspre partea sa de masă fel de fel de obiecte: bricheta, mapa, cărţile, vesela murdară, paharele şi sticlele goale etc. Vei restrânge treptat „teritoriul" său, pe măsură ce-l extinzi pe al tău. Apleacă-te tot mai mult peste masă şi aşază coatele cât se poate de obraznic, ocupând spaţiul celuilalt. Acaparează tot mai mult spaţiu şi lasă tot mai puţin partenerului.

În timp ce pui la cale toate aceste invazii teritoriale, observă atent faţa, ochii, trupul şi gesturile lui. Dacă nu va reacţiona violent, vei vedea că se simte din ce în ce mai presat, mai înghesuit, stingherit, stresat. Dacă experimentul decurge normal, se va agita, va fi tot mai iritat, mai lipsit de chef şi de încredere în sine.

Iată doar un exemplu de manipulare subtilă prin invazia zonei intime.

Zona personală

Zona personală (46-122 cm) începe acolo unde sfârşeşte cea intimă, ca un al doilea înveliş invizibil în jurul corpului. Corespunde distanţei la care doi oameni se pot atinge, dacă amândoi întind braţele. Privită din exterior, zona personală este marcată de lungimea

braţului întins, cu pumnul strâns. La această distanţă, comunicarea tactilă încetează. Cea olfactivă diminuează şi interlocutorii sunt relativ protejaţi de mirosuri. Comunicarea orală devine dominantă, iar vocea poate rămâne moderată, ca volum. Comunicarea vizuală focalizează „prim-planul" pe chipul interlocutorului; detaliile mimice şi fizionomia sunt perfect perceptibile. În zona personală, gradul de familiaritate al interlocutorilor rămâne încă ridicat. De regulă, doar soţul, soţia, iubitul, iubita, copiii şi prietenii pot locui convenabil aici. Ei se vor afla într-o oarecare competiţie pentru ocuparea zonei pe care o revendică în comun. În raport cu persoanele care şi-o dispută, zona dobândeşte o semnificaţie psihologică specială. Soţia poate fi geloasă pe o altă femeie care pătrunde în zona personală a soţului, ca şi soţul, pe un alt bărbat care invadează spaţiul din jurul soţiei. „Aţi dansat prea aproape!" va reproşa unul sau altul dintre ei.

Zona personală activează instinctul de „proprietate" asupra partenerului de cuplu. În mod asemănător va reacţiona invitatul de onoare la un dineu, când găseşte locul de onoare ocupat.

Atunci când persoane străine sau dezagreabile invadează zona personală, este aproape sigur că intrăm într-o stare de nervozitate. Vorbirea devine precipitată, incoerentă. Adesea, când două persoane care nu se agreează îşi strâng mâna pentru salut, trupurile lor se arcuiesc în exterior, semnalând acţiunea unilaterală sau reciprocă a unor forţe de respingere. Persoanele nu sunt neapărat conştiente de acest lucru.

Figura 7. *Două persoane îşi strâng mâinile*

Atenţie! Când interlocutorul se retrage sau face gesturi de distanţare, poţi fi sigur că ai pătruns prea adânc în spaţiul său personal. Acest lucru îl deranjează deja; ar fi înţelept să-i respecţi spaţiul personal. În spiritul proxemicii, tocmai am enunţat o regulă generală de comportament şi relaţionare interpersonală.

Întinderea spaţiului personal variază şi funcţie de temperament, ca şi de factori demografici şi culturali. În Japonia, de pildă, spaţiul personal e mai restrâns. Japonezii suportă mai bine aglomeraţia. În schimb, în timpul conversaţiei, anglo-saxonii se apropie până cel mult acolo unde s-ar putea atinge cu vârful degetelor dacă ar întinde mâinile. Românii discută comod la ceva mai mică distanţă, cam până la încheietura mâinii. Arabii şi negrii africani se apropie şi mai mult, până la distanţa cotului (graniţa zonei intime în alte culturi).

Desigur, distanţa personală este una profund subiectivă; când dansăm cu cine ne place, niciodată nu-i destul de aproape, iar când o facem din datorie, avem senzaţia de sufocare.

În orice caz, limita zonei personale este şi graniţa comunicării şi relaţiei personalizate. Doar în limitele acestui spaţiu, interlocutorii se adresează „ca de la om la om", în sensul că fiecare semnifică pentru celălalt o entitate personalizată, prin nume, nevoi, aspiraţii şi biografie. În mod normal, interlocutorii ajunşi în acest spaţiu încetează să-şi mai fie străini, simpli exponenţi ai unor categorii sociale sau profesionale.

Zona socială

Zona socială (1,23-3,5 m) este distanţa rezervată întâlnirilor şi comunicărilor cu caracter social, în care nu este necesară personalizarea interlocutorilor. Practic, este distanţa de la care ne adresăm prudent unui străin în noapte.

În viaţa socială, este distanţa (im)pusă de ghişeu, masă, tejghea sau tarabă, între cetăţean şi funcţionar, client şi vânzător sau reclamant şi ofiţer (oficiant) de relaţii cu publicul. În zona socială, comunicarea rămâne impersonală, în sensul că interlocutorul rămâne un străin, fără identitate personalizată, simplu exponent al unei categorii sociale. Numele, identitatea, nevoile, aspiraţiile şi istoria sa personală rămân necunoscute. Vom considera firesc să ne plasăm în această zonă când ne adresăm unei categorii sociale reprezentate fie de funcţionarul public sau de portarul de la ghişeu, fie de vânzătorul sau clientul de la birou, fie de poliţistul sau trecătorul de pe stradă, fie de medicul sau profesorul din spital sau din şcoală. Va fi vorba de o relaţie socială, nu de una interpersonală. Adresarea nu va numi persoana, ci profesia: Domnule doctor/profesor/poliţist/vânzător etc.

Practic, în faza de debut, orice primă întâlnire din sfera negocierilor, vânzărilor, relaţiilor profesionale sau civice are un caracter impersonal. Elementele susceptibile de încălcarea intimităţii rămân neglijabile la distanţa socială.

Distanţa socială se impune parcă de la sine între necunoscuţi şi interlocutori ocazionali, ca şi între partenerii de afaceri, la prima întâlnire. Nu-i întâmplător faptul că, adesea, distanţa socială este marcată de masă, ghişeu sau tarabă. Respectarea distanţei sociale, acolo unde ea se impune, nu înseamnă doar bună-cuviinţă, ci şi eliminarea riscurilor încălcării teritoriilor protejate de a speria, deranja, irita şi enerva partenerul social.

Pe de altă parte, manipularea abilă a jocului distanţei sociale poate insinua atitudini de dominare, interes, superioritate, siguranţă sau ameninţare, fără a rosti cuvinte în acest scop. Pentru a se relaxa, chiar şi intimii au nevoie de refacerea distanţei sociale.

De regulă, prin zona socială îndepărtată (2,20-3,60 m) se subliniază poziţia socială şi distanţa ierarhică. De pildă, zona socială respectată sau impusă (de garda de corp) în jurul unui magnat, ministru sau al unei mari vedete va fi mai mare decât cea a unui director oarecare. La rândul său, directoraşul va revendica o zonă mai mare decât a şefului de serviciu. Desigur, nici o regulă fără excepţii.

Zona publică

Este cea care se poate extinde dincolo de distanţa de 3,5 m în jurul unei persoane. În acest spaţiu, comunicarea îşi pierde atât caracterul interpersonal, cât şi pe cel social. Practic, nu mai avem de-a face cu un interlocutor, ci cu o prezenţă publică. Relaţia şi

discursul vor fi mai curând oficiale şi ceremoniale. Distanţa publică face ca nota de intimitate şi de personalizare a comunicării să dispară complet. Contactul vizual, distribuit asupra auditoriului colectiv, scade în intensitate şi, practic, nu mai este adresat fiecărui ascultător în parte. Comunicarea olfactivă dispare cu totul. Vocea are nevoie de mult volum şi este sprijinită de microfoane şi amplificatoare. Adesea, distanţa publică este păzită cu străşnicie de serviciile secrete şi garda de corp a unor preşedinţi sau miniştri. La rândul lor, VIP-urile, magnaţii şi marile vedete rock, de cinema, din lumea modei sau a sportului pun garda de corp să le păzească zona publică.

Aceasta indică însemnele raporturilor de putere dintre roluri sociale distincte, fie pentru a le face evidente, fie pentru a le ascunde. Distanţa publică oferă protecţie, distincţie şi dominanţă psihologică personajelor aflate la tribună, în prezidiu, în juriu, în amvonul bisericii sau la catedră. Subliniază raporturile de putere, rezervate elitelor, care se adresează unor audienţe largi de pe poziţii oficiale, impunătoare. De-a lungul istoriei, subtila formă de putere care provine din respectul acordat zonei publice a avantajat doar unele categorii sociale: dictatori, monarhi, politicieni, preoţi, comandanţi, judecători şi profesori.

În tribunale, judecătorii plasează inculpaţii la mare distanţă. În amfiteatre, profesorii domină studenţii prin distanţa impusă de catedră. Preoţii din mai toate religiile îşi rezervă spaţiul sacru al altarului. Managerul care cunoaşte semnificaţia distanţei publice convoacă subalternii în biroul său doar în situaţii excepţionale. Biroul şefului rămâne un teritoriu rar, destinat marilor evenimente. Accesul facil apropie şi banalizează ierarhiile.

Mesaje spaţiale

Limbajul spaţiului deconspiră atitudini, intenţii şi stări sufleteşti. Un interlocutor timid şi complexat va tinde spontan să ocupe mai puţin spaţiu decât are la dispoziţie. Va ţine mâinile lipite de corp, capul între umeri, genunchii îndoiţi şi haina încheiată. Va rămâne undeva lângă uşă, în zona intrării. Invitat să ia loc, va ocupa doar un colţ de scaun sau de masă, aplecat, cu genunchii strânşi. Ocuparea unui spaţiu micşorat este semnul deficitului de putere. Personajul dezinvolt, stăpân pe situaţie, tinde să ocupe mai mult spaţiu, cu gesturi largi, braţele desfăcute şi haina descheiată. Adesea, pentru a semnaliza putere şi siguranţă, oamenii folosesc strategii ciudate de cucerire a spaţiului: pălării cu boruri largi, coafuri înalte, perniţe la umeri, tocuri înalte, haine largi, descheiate, loţiuni puternic mirositoare, case şi maşini mari, birouri spaţioase, mese lungi, fotolii voievodale şi câte altele.

De regulă, gesturile spaţiale indică atât o personalitate de bază mai puternică şi mai expansivă, cât şi unele atitudini şi expresii ale dezinvolturii şi încrederii în sine mai mult sau mai puţin stabile ori trecătoare. În genere, persoanele care ocupă mai mult spaţiu tind să aibă şi o putere de negociere relativ mai mare. Un studiu al Universităţii din Pittsburgh, de pildă, demonstrează că absolvenţii cu înălţimea între 1,88 şi 1,93 m au obţinut salarii cu 12,4% mai mari decât ale colegilor mai scunzi.

Chiar dacă nu avem o reţetă universală pentru distanţa interpersonală ideală, există totuşi o regulă conform căreia distanţa potrivită este aceea care permite comunicarea fără încălcarea teritoriilor personale şi fără schiţarea unor mişcări, gesturi şi posturi de distanţare. Spaţiul personal de care are nevoie o persoană este o expresie a personalităţii

sale şi variază funcţie de numeroşi parametri ce nu pot fi evaluaţi cu uşurinţă. Din acest motiv, ne vom apropia de interlocutor până la distanţa la care apar primele semnale vagi de distanţare. Vom presupune că am găsit distanţa la care să ne oprim, măcar pentru a tatona oportunitatea de a merge mai aproape.

Nici mai puţin, nici mai mult. Mai puţin decât acea distanţă înseamnă lezare reciprocă, precum în cazul ţepilor porcilor spinoşi. Mai mult înseamnă diluare, subţiere şi răcire a relaţiei (cazul porcilor spinoşi care îngheaţă).

Principial, dincolo de corelarea cu natura relaţiei, distanţa optimă între persoanele A şi B este aceea la care învelişurile lor spaţiale sunt în contact, fără să se suprapună. Teritoriile lor personale vor apărea ca două cercuri tangente, cum sugerează şi figura 8.7.

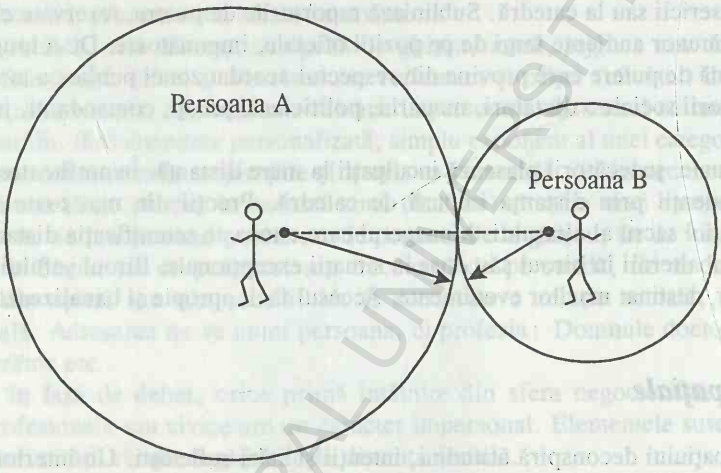


Figura 8. *Zone personale „tangente"*

Atât timp cât relaţia rămâne impersonală, zonele tangente vor fi cele sociale. Imediat ce relaţia se personalizează şi natura sa devine interpersonală, învelişurile tangente vor fi zonele intime. Doar atunci când natura relaţiei este intimă, vor putea fi eludate toate aceste frontiere. Intimitatea (proximitatea) este starea în care o persoană „locuieşte" în zona intimă a celeilalte şi reciproc.

Plasamentul la masa negocierilor

Îndeobşte, acceptăm uşor ideea că plasamentul la masa tratativelor poate influenţa semnificativ ambianţa şi rezultatele negocierilor. Mai rămâne să evaluăm modul în care plasamentul influenţează negociatorii, în plan fiziologic (încordare, disconfort, oboseală etc.) şi, mai ales, în plan psihologic: atenţie, concentrare, dispoziţie, stare de spirit, agresivitate, disponibilitate, răbdare, irascibilitate. Ultimele acţionează, adesea, doar la nivel inconştient.

Aşezarea negociatorului cu ochii în soare (ancheta sub reflector), cu spatele la uşă, pe hol, în spaţiu deschis circulaţiei şi expus privirilor, creează avantaje neprincipiale. O

masă prea înaltă, prea întinsă, prea lângă un calorifer dogoritor, ca şi un scaun prea scund, prea înalt, care mai şi scârţâie îngrozitor, ar însemna doar mărunţişuri meschine, la îndemâna oricui, uşor de contracarat.

Fleacuri, dar ce mult contează !

Aşa exclamă negociatorii experimentaţi când vine vorba de distanţa dintre negociatori, forma şi dimensiunile mesei, unghiurile de vizibilitate, înălţimea şi poziţia scaunului, decorul, lumina, culorile etc. Aşezarea cu spatele la uşă, geam, hol sau alt spaţiu în care se mişcă oameni creşte tensiunea psihică, pulsul, tensiunea arterială şi musculară. Respiraţia se precipită şi metabolismul se intensifică ; uzura este mai rapidă. Oamenii se simt în siguranţă cu spatele apărat, când pot cuprinde în raza vizuală intrarea, uşa, geamul. Mesele înalte şi scaunele joase creează handicap. Scaunul mai înalt domină negocierea. Oamenii înalţi şi laţi în umeri obţin dominanţă prin simplul fapt că ocupă mai mult spaţiu. Uneori, poate fi suficient.

Există şi un aşa-numit „efect al capului de masă" : persoana din capul mesei are o poziţie de autoritate şi dominare. De aici şi regula ştrengărească : „Capul mesei plăteşte". Dincolo de glumă, capul mesei oferă rolul de coordonator de joc unei persoane capabile să şi-l asume.

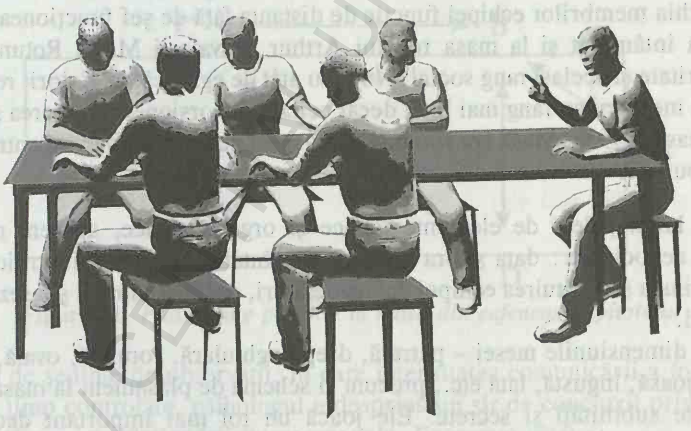


Figura 9. *De ce plăteşte „capul" mesei ?*

Puterea persoanei din capul mesei asupra echipei dispuse pe laturi poate fi atenuată şi balansată de persoana plasată în celălalt cap de masă.

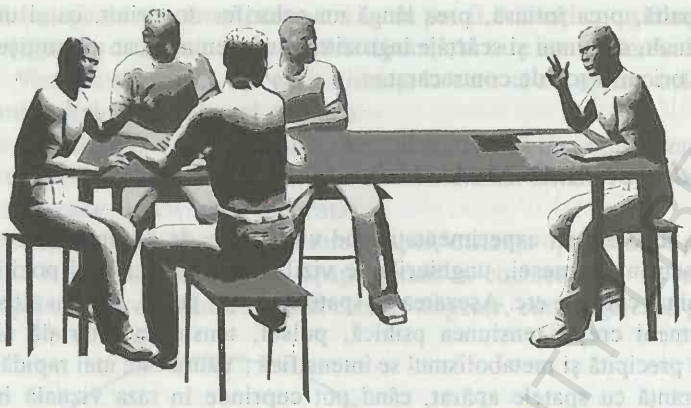


Figura 10. *Balansul puterii conferite de capul mesei*

În tradiţia asiatică, interlocutorii principali (negociatorii-şefi) nu comunică direct de la început. Negocierea începe la altitudini joase şi urcă treptat către vârf, dacă urcă. În tradiţia europeană, poziţia clasică de negociere este aceea în care delegaţiile faţă în faţă, au negociatorii-şefi în poziţii centrale, de o parte şi de alta a mesei.

Importanţa membrilor echipei este apreciată invers proporţional cu distanţa faţă de negociatorul-şef. De regulă, numărul doi este în dreapta şefului, iar numărul trei în stânga. Ierarhia membrilor echipei funcţie de distanţa faţă de şef funcţionează şi la masa rotundă. S-a întâmplat şi la masa regelui Arthur. Cavalerii Mesei Rotunde nu aveau aceeaşi autoritate şi acelaşi rang social. Nu erau atât de egali cât ar fi dorit regele. Arthur nu ştia că un membru cu rang mai înalt decât ceilalţi distorsionează puterea şi autoritatea fiecăruia (Pease, 1993). Masa era rotundă sub aspect geometric, dar excentrică în planul distribuţiei puterii.

Există o largă paletă de elemente tactice şi organizatorice, aparent minore, care influenţează negocierile: data şi ora alese pentru întâlnire, nivelul ierarhic al primului contact, mărimea şi alcătuirea echipei de negociatori, ordinea intrării şi aşezării la masă, ordinea de zi.

Forma şi dimensiunile mesei – pătrată, dreptunghiulară, rotundă, ovală, în *U*, în *V*, în *T*, înaltă, joasă, îngustă, lată etc., precum şi schema de plasament la masa tratativelor comportă alte subtilităţi şi secrete. Ele joacă un rol mai important decât se crede îndeobşte. Poziţia la masa negocierilor nu este un simplu element de protocol. Plasamentul are implicaţii asupra relaţiei, ambianţei şi puterii de negociere a uneia sau alteia dintre părţi. Un negociator plasat la masă într-o poziţie care nu-i convine poate protesta dacă-şi justifică elegant protestul.

Spaţii sociofuge şi sociopete

În celebra sa *Dimensiune ascunsă*, E.T. Hall descrie experimentul unui director de spital canadian. Autorul experimentului, dr. Humphry Osmond, verifica dacă spaţiile şi distanţele interumane exercită influenţe asupra ritmului de însănătoşire a pacienţilor.

Doctorul Osmond observase că sălile de aşteptare şi saloanele cu mobilier fix – paturi, noptiere şi scaune aliniate milităreşte pe lângă pereţi – favorizau mai curând izolarea şi solitudinea. Pentru că fac oamenii să se retragă în ei înşişi şi să fugă unii de alţii, le-a numit *spaţii sociofuge*. Doctorul a mai observat că spitalul abuza de aceste spaţii. Administraţia şi personalul de serviciu le preferă pentru că sunt uşor de întreţinut. Scaunele aduse uneori de pacienţi şi dispuse în cerc în mijlocul salonului erau imediat aliniate de-a lungul pereţilor de către infirmiere. Bolnavii, izolaţi unii de alţii şi lipiţi de pereţii salonului, se transformă în mobile vii, silenţioase. Feţele lor devin tot mai deprimate.

Existau, desigur, şi spaţii amenajate, precum băncile de pe alei sau terasa cafenelei din spital, unde pacienţii se însufleţeau, devenind sociabili şi comunicativi. Pe acestea din urmă le-a denumit *spaţii sociopete*, pentru că favorizează contactele şi relaţionarea.

Intrigat de ceea ce se întâmpla în salonul persoanelor în vârstă, Osmond a chemat un psiholog (Robert Sommer) să studieze mai precis relaţia dintre amenajarea spaţiului, mobilier şi comunicare. Cafeneaua spitalului, cu mese de 2 x 1 m şi şase locuri, a fost aleasă drept „laborator". O astfel de masă permite patru tipuri de plasamente a câte doi interlocutori, distincte prin distanţe şi orientare, după cum urmează:

- *Colţ*: A-B (şi A-D), de o parte şi de cealaltă a unui colţ, în unghi drept.
- *Alături*: B-C, cot la cot, umăr la umăr, pe aceeaşi latură a mesei.
- *Frontal:* B-D, faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a mesei.
- *Diagonală:* C-D, poziţie de-a latul mesei, în diagonală.

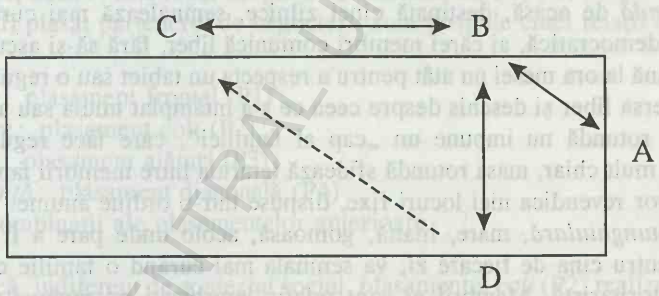


Figura 11. *Plasamente posibile la masa din cafeneaua spitalului*

După 50 de şedinţe de observaţii, în care intensitatea comunicării a fost evaluată la intervale de timp controlate, psihologul a desprins un şir de concluzii privind influenţa plasamentului asupra relaţionării interpersonale. Extragem câteva:

- Contactele reuşite sunt mai numeroase pe *colţ*, de şase ori cât *frontal* şi de două ori cât *alături*.
- Contactele reuşite *alături* sunt de trei ori mai numeroase decât *frontal*.
- Contactele pe *diagonală* sunt nule, nu se întâmplă nimic consistent.

Concluziile privind influenţele plasament-comunicare din cafenea nu sunt universal aplicabile, dar rămân tipice pentru spaţiile sociopete, care apropie oamenii.

Într-o bibliotecă, unde persoanele lucrează independent, fără a conversa, vor fi preferate plasamentele pe *diagonală*. Plasamentele preferate aici vor fi tipice pentru spaţiile sociofuge, care măresc distanţele interumane.

Este greu de făcut o distincţie fermă între spaţii sociopete şi spaţii sociofuge. Greu de spus că unele sunt mai bune decât altele. Putem însă afirma cu certitudine că primele favorizează relaţia şi comunicarea, iar ultimele, izolarea, independenţa şi colectivismul.

Spaţiile flexibile sunt preferabile celor fixe. Ele permit configuraţii spaţiale variabile care, de la caz la caz, se pretează fie comunicării interpersonale libere, fie ceremoniilor oficiale sobre, fie lucrului individual. În cultura japoneză, pereţii interiori sunt mobili şi se deplasează, se deschid sau pliază, potrivit cu natura activităţilor domestice. Dacă spaţiile sunt deja fixe, se poate obţine un echilibru prin dispoziţia flexibilă a mobilierului.

În final, rămâne o certitudine: amenajarea spaţiului influenţează semnificativ comunicarea şi natura relaţiilor interumane, iar efectele sunt măsurabile.

Masa de acasă

La doar 21 de ani, australianul Allan Pease, expert în limbajul trupului şi genial negociator, câştigase deja 1 milion de dolari. Cândva, undeva, m-a invitat să meditez asupra formei pe care o are „masa de acasă". Afirma faptul că o simplă privire aruncată asupra meselor de familie oferă o idee despre tipul de relaţii existente şi distribuţia puterii între membrii familiei. Aceasta, desigur, în măsura în care forma mesei este rezultatul unor alegeri libere.

Masa rotundă de acasă, destinată cinei zilnice, semnalează mai curând o familie participativă, democratică, ai cărei membri comunică liber, fără să-şi ascundă emoţiile. Familia se adună la ora mesei nu atât pentru a respecta un tabiet sau o regulă impusă, cât pentru a conversa liber şi deschis despre ceea ce s-a întâmplat unuia sau altuia peste zi. Practic, masa rotundă nu impune un „cap al familiei", care face reguli, din vârful ierarhiei. Mai mult chiar, masa rotundă sfidează ierarhia între membrii familiei. În jurul mesei, ei nu vor revendica nici locuri fixe, dispuse într-o ordine anume.

Masa dreptunghiulară, mare, înaltă, gomoasă, acolo unde pare a fi unica soluţie acceptabilă pentru cina de fiecare zi, va semnala mai curând o familie conservatoare, formalistă, autoritaristă. Membrii ei sunt relativ ierarhizaţi pe ranguri şi niveluri de autoritate. De regulă, se va stabili clar cine şi de ce stă în capul mesei, pe un scaun special amenajat. Restul membrilor familiei vor ocupa locuri relativ stabile, ierarhizate pe criterii de vârstă şi poziţie socială sau profesională. Comunicarea între membrii micii comunităţi va purta amprenta convenţiilor şi protocolului, inclusiv la nivelul ţinutei vestimentare şi al gesturilor, care vor semnala rangul şi apartenenţa socială.

Masa pătrată de acasă, eventual cu o latură lipită de perete, destinată meselor sporadice „în familie", semnalează mai curând o familie atomizată, în care se comunică puţin. Membrii familiei sunt veşnic ocupaţi, fiecare cu altceva, şi vin la masă pe rând, la ore diferite, întâlnindu-se toţi deodată doar de Crăciun sau Paşte. Nici nu-i nevoie de atâtea locuri la masă câte persoane sunt în familie. Fiecare are program şi preocupări individuale, independent de ceilalţi şi oarecum nepăsător faţă de ei.

În sălile de consiliu ale companiilor, configuraţia meselor seamănă cu *masa de acasă* şi trădează stilul de lucru în organizaţie. Într-o organizaţie dominată de un spirit autoritar, masa de consiliu va fi mai curând dreptunghiulară, lungă, cu fotolii înalte şi spătar voievodal în capătul destinat şefilor. În schimb, în biroul unei echipe de vânzări, unde

unul vine şi altul pleacă, potrivit propriului program, mesele vor fi mai curând mici şi pătrate. Şedinţele operative şi consilierea în grup vor cere ca membrii echipei să se adune în jurul unei mese rotunde.

Plasamente cu doi negociatori la masă

Am văzut deja că psihologii au făcut studii comparative asupra numărului de contacte interumane realizate spontan la o masă de 2 x 1 m, cu muchii şi colţuri.

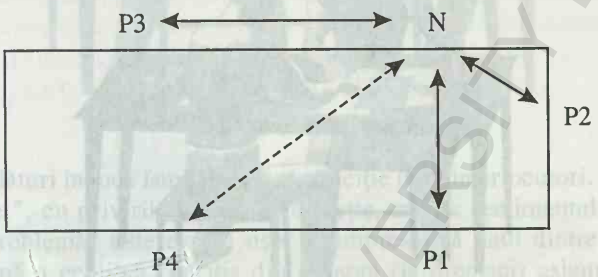


Figura 12. *Plasamente posibile cu doi negociatori la masă*

În principiu, dacă N este locul ocupat de dumneata, iar P1, P2, P3 şi P4 sunt locurile în care poate fi plasat partenerul de negocieri, sunt posibile cinci relaţii de comunicare distincte:

a) *competiţie*: plasament frontal (P1);
b) *comunicare*: plasament colţ (P2);
c) *cooperare*: plasament alături (P3);
d) *independenţă*: plasament diagonală (P4);
e) *tactică*: combinaţii ale plasamentelor anterioare.

Ştim deja că, indiferent de contextul social, plasamentul *colţ* (P2) realizează maximum de contacte spontane: în medie, de şase ori mai multe decât *frontal* (P1) şi de trei ori mai multe decât *alături* (P3). Disponibilitatea pentru comunicare creşte când jocul privirilor şi mişcările trupului sunt apropiate de natural. Partenerii se simt mai bine dacă susţin privirea directă în jur de 60% din durata întâlnirii. Or, cei aflaţi faţă în faţă nu pot evita privirile directe, care se încrucişează, ca două săbii. În schimb, negociatorii aşezaţi alături întâmpină dificultăţi în stabilirea şi păstrarea contactului vizual. Negocierea consistentă şi productivă se realizează cel mai uşor peste colţul mesei.

Poziţia de competiţie

Parcă în ciuda psihologiei, varianta clasică de plasament în negocieri este cea frontală, la o distanţă politicoasă, de o parte şi de alta a mesei. Plasamentul prezintă avantajul libertăţii de mişcare şi al observării directe şi continue a adversarului, stimulează agresivitatea şi este cel mai conflictual, prin faptul că persoanele plasate faţă în faţă, cu masa-baricadă între ele, pot intra spontan în competiţie.

Confruntarea interpersonală este amorsată la nivel inconştient. De regulă, plasamentul frontal semnalează dominarea gazdei, atunci când întâlnirea are loc pe teritoriul propriu. Deşi cea mai puţin recomandată de psihologi, în mod paradoxal, tocmai această poziţie este şi protocolară şi uşor abordabilă. Ea provoacă negociatorii să rămână fermi şi aprigi pe poziţii, oferind deopotrivă protecţie şi câmp de luptă. De cele mai multe ori, este dificil de evitat încă din startul negocierilor. Poate fi schimbată doar ulterior.

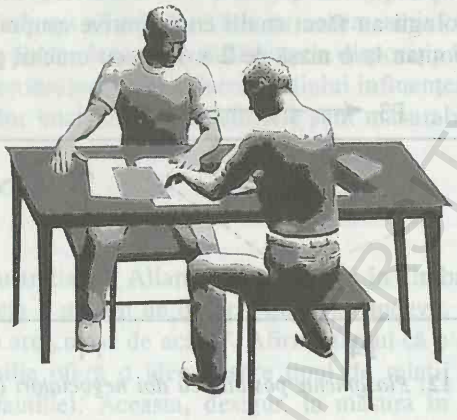


Figura 13. *Competiţie*

Atunci când negociatorii sunt cu adevărat în competiţie, iar dezbaterile, înverşunate şi de pe poziţii de forţă, plasamentul frontal e singurul care funcţionează. El ascute în cel mai înalt grad problema teritorialităţii şi a partajării mesei între negociatori. Conştient sau nu, ei o vor împărţi în teritorii egale şi vor dezvolta spontan atitudini de hărţuire prin invazia zonei intime adverse. În negocierile care urmăresc atenuarea conflictelor nu se recomandă această variantă de plasament.

Deşi aparent egal, plasamentul frontal permite avantaje unilaterale pentru una sau alta dintre părţile negociatoare. Pot fi create prin unghiul de iluminare, prin dispunerea faţă de perete, fereastră, uşă, sursă de căldură etc. De pildă, admitem că un negociator primeşte lumina directă, în plină figură, iar faţa celuilalt rămâne vag iluminată. Primul va avea un handicap atât timp cât al doilea primeşte mesaje clare pe seama fizionomiei, mimicii şi gesticii. Cercetări recente au condus la concluzia că plasamentul „faţă în faţă" poate fi perfect în negocieri cu start egal, la masa rotundă de dimensiuni reduse. Forma mesei atenuează competiţia frontală.

Poziţia de cooperare

Plasamentul alături, pe aceeaşi latură a mesei, numit şi „cot la cot" sau „umăr la umăr", este recomandat când se urmăreşte eliminarea suspiciunilor şi atenuarea caracterului conflictual al unei dispute. Aşezaţi de aceeaşi parte a mesei, oamenii tind mai curând să coopereze decât să se confrunte. Certurile sunt rare, greu de amorsat. În plus, poziţia alături ascunde cu uşurinţă unele dintre mesajele nonverbale dure, ale privirii, gesticii, fizionomiei şi expresiei mimice.

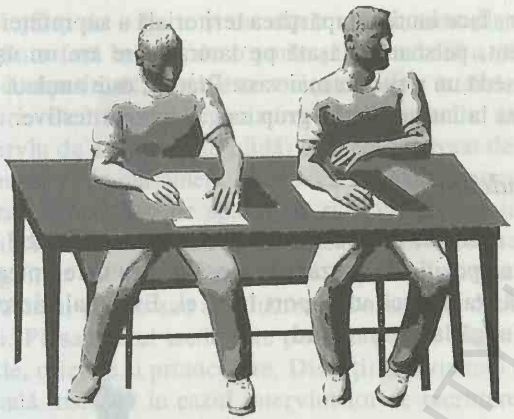


Figura 14. *Cooperare*

Plasamentul alături induce familiaritate şi amiciţie între interlocutori. Stând de aceeaşi parte a „baricadei", cu privirile în aceeaşi direcţie, trăiesc sentimentul că au şi aceeaşi poziţie faţă de problemă. Este evitată uşor şi impresia că unul dintre interlocutori ar invada zona intimă a celuilalt. Poziţia din dreapta (la dreptaci) asigură totuşi un mic avantaj, dând mai mare libertate de mişcare, mai bună vizibilitate şi asigurând economie de mişcări, atunci când se prezintă documentaţii şi probe. Partenerul din stânga este nevoit să facă mişcări suplimentare şi să se întoarcă, fapt care conduce la scăderea atenţiei. Păcat doar de faptul că nota de familiaritate a variantei o face puţin accesibilă în negocierea unor contracte externe, cu negociatori străini.

Poziţia de comunicare

Colţul mesei s-a dovedit a fi doar o barieră minimală atunci când oamenii conversează şi negociază aşezaţi la o masă cu muchii şi unghiuri drepte. În ciuda faptului că este rar practicat, e cel mai bun plasament la masa tratativelor. Oferă cele mai bune opţiuni strategice pentru susţinerea cu tact a privirii şi pentru a urmări mimica şi gesturile. Stimulează deschiderea şi instaurează o atmosferă prietenoasă, favorabilă înţelegerii şi colaborării.

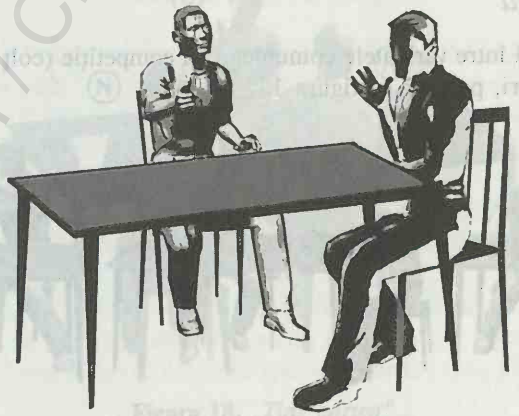


Figura 15. *Comunicare*

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În plan psihologic, face inutilă împărţirea teritorială a suprafeţei mesei. De regulă, în acest tip de plasament, persoana plasată pe latura mare are un uşor ascendent asupra celeilalte, fiindcă posedă un teritoriu mai vast. Practic, este anulată dominanţa persoanei situate în capul mesei la întrunirile în grup sau la mesele festive.

Poziţia de independenţă

Propriu-zis, nu mai avem de-a face cu un plasament compatibil cu negocierea. Mai curând comentăm acea poziţie de aşezare la masă pentru care optează doi oameni ce nu doresc cu adevărat să stabilească un raport între ei. Eventual, doresc să-şi vadă fiecare de ale lui şi să nu ajungă la vreun acord.

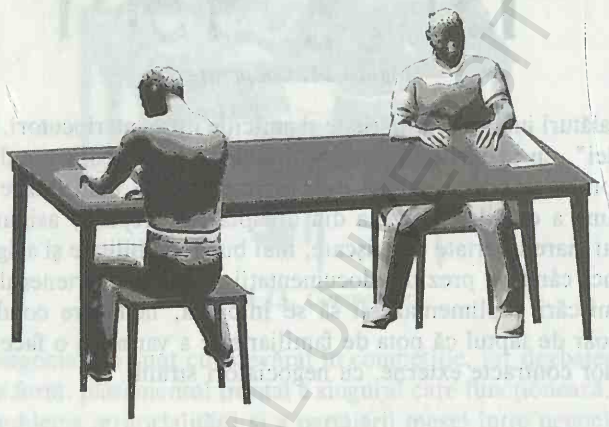


Figura 16. *Independenţă*

Plasamentul este adoptat spontan în biblioteci sau restaurante, între persoane care se evită reciproc şi vor să rămână independente. Plasamentul ca atare exprimă indiferenţa şi fuga. Uneori, chiar şi ostilitatea. Apare spontan sau este ales deliberat în negocierile în care se doreşte evitarea unei discuţii sincere.

Combinaţie tactică

O combinaţie tactică între variantele comunicare şi competiţie (colţ + frontal) constă în învăluirea pe flancuri, propusă în figura 17.

Figura 17. *Combinaţie tactică*

Negociatorii, deşi aflaţi de o parte şi de alta a mesei, sunt plasaţi în afara liniei de confruntare directă. Sunt faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a „baricadei", dar evită abordarea frontală, competitivă. Unul este orientat uşor lateral, pentru a-şi aborda partenerul pe flancuri. De regulă, negociatorul cu putere de negociere mai redusă (candidatul la un interviu de angajare, de pildă) este cel interesat de un plasament tactic.

Pentru a obţine un astfel de plasament, atunci când găsim scaunul aşezat frontal, mai înainte de a ne aşeza, îl prindem de spătar, îl ridicăm discret în mâini (operaţia se numeşte „luarea teritoriului în stăpânire"), îl mişcăm uşor spre dreapta sau stânga şi îl reorientăm pe un unghi de 45° faţă de axa mesei. Apoi ne aşezăm, fără a invada masa interlocutorului cu coatele, geanta sau alte lucruri. Dosarele şi documentele pot rămâne o vreme pe genunchi. Plasamentul tactic este potrivit pentru negocierile dezechilibrate, ca şi pentru cele rigide, oficiale şi protocolare. Discuţiile devin mai calme, mai amiabile. Psihologii îl recomandă insistent în cazul interviurilor de recrutare a personalului.

Plasamente cu trei negociatori la masă

Numeroase negocieri bilaterale sunt purtate cu trei negociatori, fie că cel de-al treilea face echipă cu unul dintre primii doi (asistent, secretar, consilier, avocat etc.), fie că joacă un rol special de arbitru, expert sau observator. Pentru cazurile în care negocierile sunt purtate în trei persoane, am ales câteva opţiuni de plasament uzuale, spontane sau deliberate, însoţite de câteva comentarii ce pot fi extinse asupra altor plasamente asemănătoare.

„Ţine partea" adversarului

Este un plasament util în situaţiile în care negociatorul (N), aflat în negocieri competitive cu adversarul său (A), atrage la tratative un expert tehnic, contabil sau de altă profesie (E). Negociatorul versat poate să-şi pună adversarul (A) în competiţie cu expertul (E), sugerând însă faptul că el însuşi rămâne mai curând de partea adversarului său.

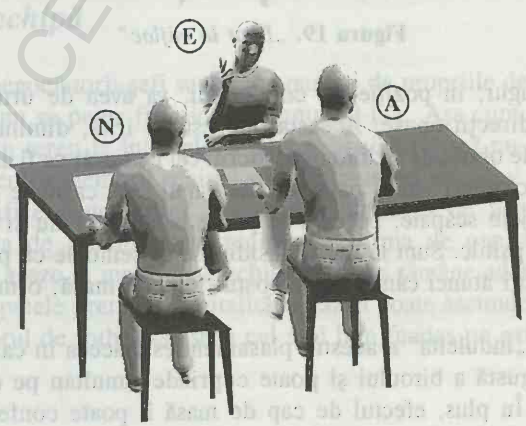


Figura 18. *„Ţine partea"*

În această idee, negociatorul va plasa expertul faţă în faţă cu adversarul său, în poziţie de competiţie frontală, având grijă ca el însuşi să ocupe un loc alături de adversar, în poziţie de cooperare. Mai mult chiar, dacă nimeni nu protestează, negociatorul poate ocupa un plasament de colţ, în poziţie de comunicare, în capul mesei. În acest din urmă caz, prin plasamentul său, îşi atribuie lui însuşi poziţia de arbitru. Din acel loc, fie mimând neutralitatea, fie chiar simulând faptul că ar „ţine partea" adversarului său, devenit şi adversarul poziţional al expertului, negociatorul preia subtil rolul acestuia din urmă.

„Luat la mijloc"

De această dată, comentăm cazul în care negociatorul (N) este însoţit de asistent, secretară sau consilier (C), aflat din capul locului de partea sa, indiferent de plasament. Negociatorul şi coechipierul său se vor plasa faţă în faţă, fiecare în câte unul dintre capetele mesei. Adversarul (A) va fi plasat la mijloc, singur, pe latura mare a biroului, într-o poziţie de colţ dublu. Obţinem schema de plasament cea mai dezavantajoasă pentru adversarul singur, încolţit din flancuri. Pur şi simplu, se va simţi „luat la mijloc" şi chiar acesta este adevărul.

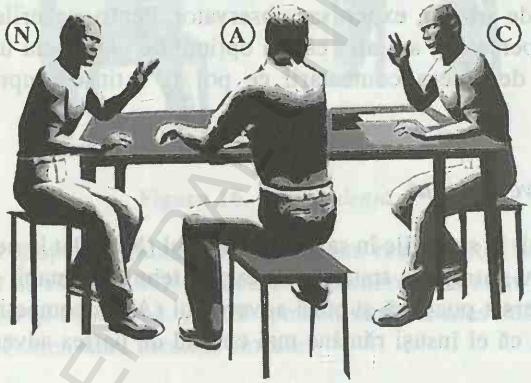


Figura 19. *„Luat la mijloc"*

Negociatorul singur, în poziţie de colţ dublu, va avea de urmărit două surse de mesaje, plasate în direcţii opuse. Aceasta oboseşte şi irită, diminuând atenţia şi concentrarea. Dincolo de oboseala fiziologică, lucrul cel mai urât va fi acela că unele mesaje schimbate între coechipieri vor fi pasate peste capul său, ca nişte mingi pe care nu le poate prinde. Mesajele scăpate, pe care le poate bănui, dar nu şi decodifica, creează derută şi disconfort psihic. Sunt la fel de insidioase ca semnele cu piciorul sau mâna pe sub masă. Ce-ai simţi atunci când, la adăpostul feţei de masă, o mână străină ar pipăi genunchiul soţiei?

O variantă mult „îndulcită" a acestui plasament este aceea în care partenerul singur (P) ocupă latura îngustă a biroului şi poate cuprinde simultan pe cei doi adversari în câmpul său vizual. În plus, efectul de cap de masă îi poate conferi putere şi control asupra celor doi.

Clasic, în trei

Plasamentul în trei, clasic la masa tratativelor şi adecvat situaţiei în care negociatorul (N) vine însoţit de consilier, asistent sau secretar (C), este acela în care coechipierii ocupă, umăr la umăr, aceeaşi latură mare a mesei dreptunghiulare. În acest caz, pentru partenerul singur (P) este important să găsească poziţia din care-i poate urmări simultan pe cei doi, fără a intra în competiţie cu ei. Locul din capul mesei ar putea fi cel mai potrivit. Chiar dacă negociatorii vor încerca să persuadeze prin schimburi de ştafetă, şoapte, mimică sau gestică, ei vor rămâne sub controlul capului de masă.

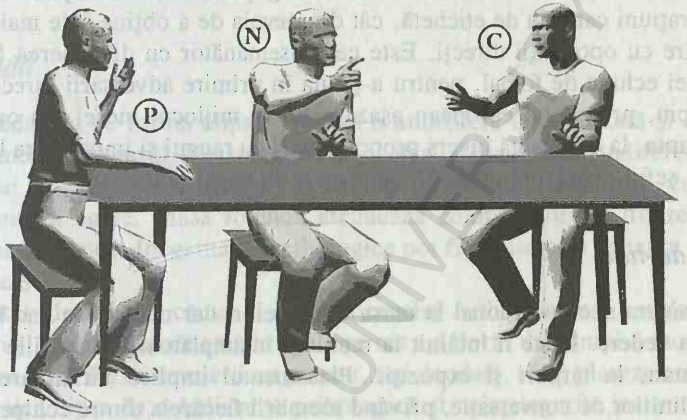


Figura 20. *Clasic*

Partenerul singur îi poate păstra în raza sa vizuală pe negociatorii coechipieri, urmărindu-le reacţiile nonverbale. În condiţiile date (raport de 2 la 1) ar fi chiar varianta cea mai convenabilă din punctul de vedere al partenerului singur.

Plasamente de echipă

În cazurile în care negociatorii-şefi sunt acompaniaţi de propriile delegaţii, plasamentul la masa tratativelor nu va putea fi nicidecum unul ad-hoc. Aşa cum antrenorul de fotbal nu-şi aşază echipa în teren la întâmplare, nici negociatorul-şef nu-şi poate permite un plasament ad-hoc pentru membrii echipei sale. Într-un fel sau altul, va dispune scheme de plasament specifice negocierilor în echipă. Strategia de negociere va influenţa semnificativ schema de plasament şi reciproc. Norma de ospitalitate care permite echipei-gazdă să se aşeze la masă după echipa-oaspete rămâne adesea doar masca unei mişcări tactice. În spatele pretinsei ospitalităţi, gazda poate ascunde plasamente tactice, tot aşa cum antrenorul de fotbal va aşeza cel mai bun fundaş pe extrema celui mai bun atacant advers.

Competiţie faţă în faţă

Schema de plasament faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a mesei, este cea uzuală şi, cel puţin în principiu, nu trezeşte suspiciuni. Este singura recomandată pentru negocierea cu delegaţii străine. Totuşi, cele spuse la plasamentul de doi, faţă în faţă, cu privire la stimularea agresivităţii şi crearea de avantaje pentru una dintre laturile mesei rămân valabile în totalitate. Discuţiile se poartă competitiv, de o parte şi cealaltă a mesei tratativelor. Dispunerea membrilor delegaţiei partenere pe locurile de pe latura mesei rămâne la latitudinea lor. În orice caz, se recomandă ca delegaţia negociatorilor proprii să se aşeze numai după ce ultimul membru al delegaţiei adverse s-a aşezat deja. Aceasta, nu doar din raţiuni care ţin de etichetă, cât din nevoia de a obţine cele mai bune „linii" de comunicare cu oponenţii direcţi. Este ceva asemănător cu dispunerea fundaşilor de marcaj ai unei echipe de fotbal, pentru a-şi lua în primire adversarii direcţi.

În principiu, protocolul european aşază şeful în mijlocul mesei, cu oamenii săi în stânga şi dreapta, la o distanţă invers proporţională cu rangul şi importanţa lor în echipă. La japonezi, şeful delegaţiei poate să se plaseze în capul coloanei.

Plasament ad-hoc

Este un plasament neconvenţional la masa tratativelor, dar nu atât de „ad-hoc" precum pare la prima vedere. Poate fi întâlnit la reuniuni întâmplătoare în spaţiile improvizate, aparent spontan, la târguri şi expoziţii. Plasamentul implică fărâmiţarea echipei şi încrucişarea liniilor de conversaţie, privând membrii fiecăreia dintre echipe de avantajul consultării discrete între ei. Toate acestea conduc la o negociere mai puţin comodă şi mai greu de controlat. Respectiva variantă de plasament poate fi folosită premeditat, atunci când, în rundele anterioare de negocieri, nu s-a ajuns încă la un acord deplin asupra obiectului negocierilor. Au rămas în suspensie câteva detalii specifice, mai mult sau mai puţin semnificative. În ideea depăşirii dificultăţilor, la tratative va fi invitată o persoană „neutră", recunoscută ca o autoritate în domeniul discutat. Această persoană adesea pretins „neutră" este aşezată în capul mesei, pentru a căpăta mai multă greutate.

Dubla competiţie

Cea mai conflictuală schemă de plasare a două delegaţii la masa dreptunghiulară este aceea în care şefii delegaţiilor stau faţă în faţă, în cele două capete ale mesei, iar membrii delegaţiilor, faţă în faţă, pe cele două laturi lungi ale mesei. În această schemă de plasament se creează o dublă competiţie: pe de o parte, între negociatorii-şefi, plasaţi la distanţă mare, în cele două capete, şi, pe de altă parte, între membrii celor două delegaţii, plasate faţă în faţă, de o parte şi de cealaltă a mesei. Plasamentul creează o ambianţă potrivită pentru negocieri extrem de dure şi tensionate, eventual, pentru o declaraţie de război sau pentru anunţarea de represalii, denunţări de tratate sau rezilieri de contracte. Este un plasament neprotocolar şi câtuşi de puţin amiabil, impropriu pentru negocierile deschise.

Plasamentul în U

Tensiunea creată de plasamentul prezentat anterior slăbeşte în intensitate când negociatorii--şefi se aşază alături, în poziţie de cooperare, în capul mesei. De regulă, aceasta presupune renunţarea la masa dreptunghiulară în favoarea celei în formă de *U*. Mesele din sălile de consiliu dispuse în această manieră evocă o mentalitate autoritaristă.

Important de remarcat este faptul că masa are două extremităţi, dar un singur cap. Îndeobşte, capătul dinspre uşă este perceput ca fiind coada mesei. Uneori, capul mesei este marcat psihologic de rangul şi dominanţa persoanei care îl ocupă. Astfel, capul mesei devine acela în care stă şeful.

Masa rotundă

O masă rotundă sau de forma elipsei creează o atmosferă mai relaxată şi democratică. Oferă persoanelor din jurul său aproximativ acelaşi statut social, indiferent de poziţia ierarhică, linii de comunicare directă echidistante, vizibilitate uniformă, zone intime şi spaţii de manevră egale. Masa rotundă atenuează competitivitatea dintre oponenţi şi facilitează persuasiunea. Inegalităţile psihologice pot fi induse prin distanţa care-i separă pe convivi de şefi.

Plasamentul ideal a fost căutat şi la masa regelui Arthur, la care cavalerii n-au avut totuşi ranguri şi statute sociale atât de egale pe cât s-a dorit, din simplul motiv că printre ei se afla şi un rege. Fizic, cavalerii nu puteau, toţi deodată, să se plaseze echidistant faţă de rege. De aici, lipsa de echidistanţă psihologică şi neînţelegerile inerente. Masa este „rotundă" dacă oamenii din jurul ei au acelaşi rang. Totuşi, ea rămâne cea la care se ajunge mai uşor la acord.

Plasarea oaspeţilor la masă

La dineurile oficiale, la mesele de afaceri, ca şi la recepţii şi reuniuni private, plasarea invitaţilor la masă poate avea o incredibilă înrâurire asupra dispoziţiei sufleteşti şi disponibilităţii de socializare a convivilor. Dacă scopul reuniunii este socializarea grupului de invitaţi şi crearea unor punţi de comunicare între ei, regula proxemicii va fi ciudată, dar simplă: plasamentul la masă evită aşezarea alături a persoanelor care oricum stau mai tot timpul împreună: soţi, iubiţi, prieteni, rude. Pe de altă parte, vom evita să aşezăm una lângă alta persoanele incompatibile, care sunt departe de a nutri o fărâmă de simpatie reciprocă.

Grupul se va lega în măsura în care oaspeţii vor comunica multiplu. Dacă sunt invitaţi din ţări străine şi este nevoie de translator, acesta va ocupa locul din spatele persoanei căreia urmează să-i traducă. Translatorul gazdei va sta însă în stânga acesteia. De regulă, la întâlniri private, fără protocol, toate locurile sunt „onorabile", cu atât mai mult, cele plasate într-o proximitate agreabilă. În schimb, la dineuri şi recepţii oficiale, protocolul impune o altă regulă a proximităţii: aşezarea oaspeţilor se va subordona priorităţilor ierarhice şi rangurilor oficiale de precădere.

În principiu, indiferent de natura reuniunii, gazdele stau faţă în faţă, pentru a cuprinde invitaţii în câmpul vizual, a superviza servirea mesei şi, la nevoie, a comunica între ele

discret, din priviri. Aşezarea alternativă, pe sexe, este mai curând obligatorie decât opţională atunci când oaspeţii sunt atât bărbaţi, cât şi femei. Poziţia socială, rangul ierarhic şi vârsta soţului se răsfrâng automat asupra soţiei, astfel încât ambii vor ocupa locuri la distanţă egală faţă de gazde. Doar în contextul unor ranguri şi funcţii egale, oaspeţii străini au prioritate asupra celor autohtoni.

Plasament ierarhic unisex

Plasarea oaspeţilor la masă poate fi o sarcină delicată, care solicită respect atât pentru regulile proxemicii, cât şi pentru cele ale protocolului. Vom ilustra această idee, comprimând-o pe exemplul unui prânz de afaceri, oferit de compania Gazdă în onoarea unui client important, compania Oaspete. Invitatul de onoare va fi preşedintele companiei Oaspete, George Mihăescu, însoţit de stafful său, format din cinci persoane. Din partea companiei Gazdă, participă preşedintele, Ioan Petre, însoţit de alte şapte persoane. În total, la masă participă 14 persoane: şase invitaţi şi opt gazde. Cum vom proceda?

Mai întâi, definim locul preşedintelui companiei Gazdă, plasat la mijlocul laturii lungi a mesei. În faţa gazdei, vom rezerva locul de onoare, destinat invitatului de onoare, preşedintele companiei Oaspete.

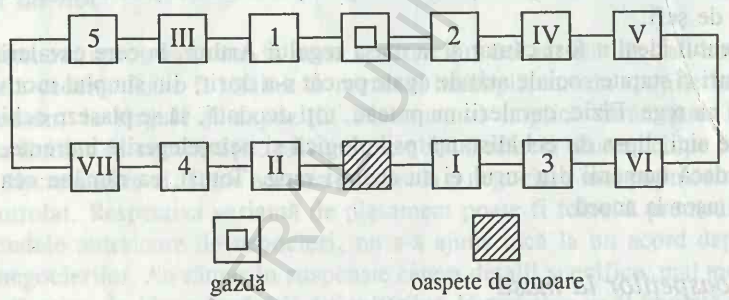


Figura 21. *Dejun de afaceri*

În continuare, respectând ordinea de precădere a rangurilor, va fi alcătuită lista tuturor convivilor. Lista cuprinde două coloane: una cu numele invitaţilor şi alta cu numele gazdelor.

INVITAŢI	GAZDE
George Mihăescu	Ioan Petre
1. Ioan Petraru	I. Gheorghe Buda
2. Grigore Paşcu	II. Tiberiu Ghioş
3. Iorgu Iordache	III. Petru Ilaş
4. Vasile Petre	IV. Nicolae Ion
5. Ion Ion	V. Pavel Rosu
	VI. Valeriu Ianoş
şase persoane	VII. Petrică Gheordieş
	opt persoane

Figura 22. *Lista convivilor: invitaţi şi gazde*

Coloana invitaţilor este numerotată cu cifre arabe, iar coloana gazdelor, cu cifre romane. Locul la masă va fi cu atât mai important cu cât numărul de ordine este mai mic. Primul oaspete în ierarhie, exceptând invitatul de onoare, va fi plasat pe locul din dreapta gazdei, iar al doilea, în stânga. În dreapta şi în stânga invitatului de onoare vor fi plasaţi numerele I şi II din lista gazdelor. Plasamentele vor continua respectând regula proxemicii după care gradul de importanţă al persoanei din grup scade odată cu creşterea distanţei faţă de lider. Centrul de conversaţie va focaliza pe mijlocul mesei.

Situaţia descrisă priveşte un plasament ierarhic unisex, la o masă dreptunghiulară. Atributul unisex se traduce prin aceea că participarea la masă priveşte fie numai pe bărbaţi, fie numai pe femei, fie şi pe unii, şi pe alţii, cu ignorarea deosebirilor de sex.

Dacă forma mesei se schimbă, configuraţia plasamentului se poate modifica semnificativ. De pildă, dacă masa este în formă de „U", invitatul de onoare trece pe locul 1, din dreapta gazdei, de aceeaşi parte a mesei, evident, în capul acesteia.

Plasament ierarhic mixt

Plasamentul la masă se modifică semnificativ când vizează ambele sexe. Problema apare când este prezentă şi femeia gazdă. Uzual, dacă masa este dreptunghiulară, gazdele vor lua loc faţă în faţă, fie la mijlocul laturilor lungi, fie în cele două capete ale mesei. Vom exemplifica acest lucru cu două scheme de plasament potrivite situaţiei în care la dejunul de afaceri participă cinci femei şi unsprezece bărbaţi, în total 16 persoane.

Mai întâi, alcătuim lista invitaţilor, care va avea tot două coloane. Prima, numerotată cu cifre romane, nominalizează femeile în ordinea ierarhică a soţilor prezenţi la masă. Cealaltă coloană, numerotată cu cifre arabe, nominalizează bărbaţii în ordinea ierarhiei profesionale.

FEMEI	BĂRBAŢI
Carmen Ionescu	**Vasile Ionescu**
I. Irina Amariei	1. Dinu Amariei (preşedinte)
II. Maria Petre	2. Mihai Petre (director)
III. Doina Barnea	3. Dragoş Barnea
IV. Delia Iancu	4. Petrică Roman
	5. Mircea George
	6. Tiberiu Costea
	7. Horia Radu
	8. Vasile Radu
	9. Petre Marin
	10. Mihai Lupu
cinci persoane	unsprezece persoane

Figura 23. *Lista convivilor: femei şi bărbaţi*

După cum gazdele aşezate faţă în faţă ocupă fie mijlocul laturilor lungi, fie cele două capete ale mesei, vom avea de-a face cu două moduri de plasament semnificativ diferite.

Centru de conversaţie unic

Primul mod de aşezare, în care gazdele ocupă mijlocul laturilor lungi ale mesei, creează un singur centru de conversaţie. Mijlocul mesei devine centrul de gravitaţie al grupului. Restul convivilor, perechi sau nu, vor fi plasaţi în funcţie de ierarhia profesională, de vârstă sau de orice alt criteriu de precădere.

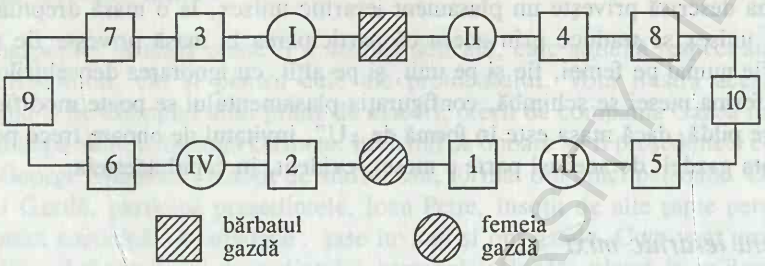


Figura 24. *Plasament cu centru de conversaţie unic*

Soţia preşedintelui companiei Oaspete, invitat de onoare, va ocupa locul din dreapta bărbatului gazdă, iar soţia directorului executiv, numărul 2 în ierarhie, va ocupa locul din stânga bărbatului gazdă. Similar, femeia gazdă va fi flancată de bărbaţii cu primele două ranguri, numărul 1 în dreapta şi numărul 2 în stânga. Locurile dinspre capetele mesei vor fi distribuite persoanelor neînsoţite, persoanelor mai tinere şi celor cu ranguri profesionale relativ modeste.

Două centre de conversaţie

Al doilea mod de aşezare la o masă cu bărbaţi şi femei, la care participă perechea gazdă, plasează gazdele în cele două capete ale mesei. De o parte şi alta a fiecăreia dintre gazde, vor lua loc oaspeţii mai mari în rang sau în vârstă, indiferent dacă sunt sau nu în perechi.

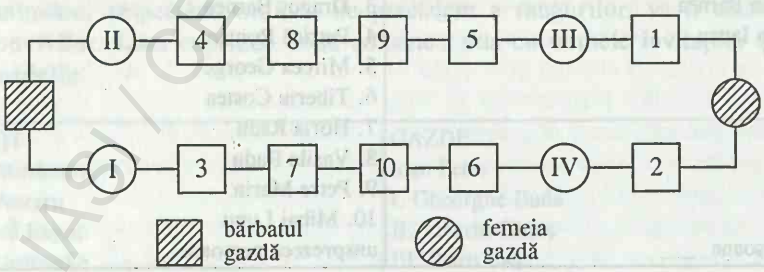


Figura 25. *Plasament cu două centre de conversaţie*

Bărbaţii cu rangurile 1 şi 2 se vor aşeza în dreapta, respectiv în stânga femeii gazdă, iar soţiile acestora, dacă sunt prezente, sau femeile cu rangurile 1 şi 2 vor lua loc în dreapta, respectiv în stânga bărbatului gazdă. Locurile de la mijlocul mesei vor fi distribuite persoanelor neînsoţite, mai tinere sau cu ranguri profesionale mai modeste. Această schemă de plasament creează două centre de conversaţie, câte unul la fiecare

dintre cele două capete ale mesei. Atât femeia, cât şi bărbatul gazdă alcătuiesc câte un centru de gravitaţie distinct şi relativ independent.

Comentarii finale

Variantele de plasament, la cina de taină, la masa negocierilor sau a ospeţelor sunt, desigur, mult mai diverse. Nu-i timp, nu-i loc şi nici nu-i nevoie să le trecem în revistă pe toate. Important este doar să desprindem câteva principii şi reguli care stau temelie. Se poate schimba natura reuniunii, forma mesei, desenul spaţiului sau numărul convivilor, dar nu şi regulile de bază. De pildă, dacă masa are formă de *U*, natura reuniunii este unisex şi ordinea de precădere este ierarhică, atunci schema de plasament cea mai indicată va semăna cu cea din figura 26.

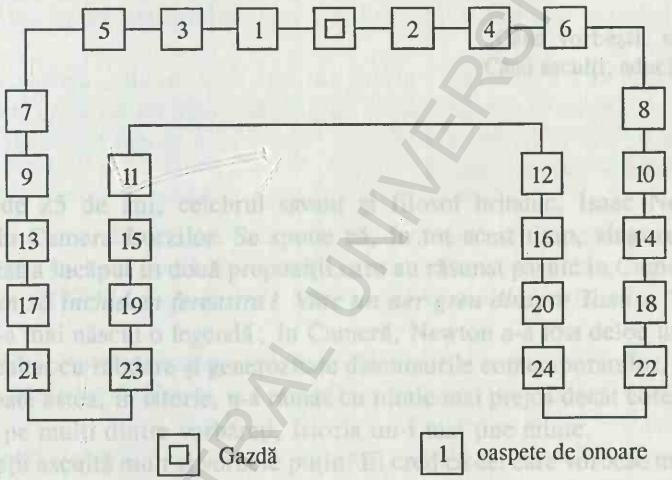


Figura 26. *Plasament ierarhic unisex la o masă în* U

Strategia şi tactica de negociere impun tipul de plasament. Cine doreşte cooperare, plasează confortabil şi creează o ambianţă pozitivă. Cine vrea hărţuire şi tracasare caută soluţii adecvate şi pentru plasamentul la masă. Atitudinea dă tonul.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 4

Abilităţile de ascultare şi comunicarea nonviolentă

„Când vorbeşti, spui o poveste.
Când asculţi, aduci o mângâiere."

Dale Carnegie

Timp de 25 de ani, celebrul savant şi filosof britanic, Isaac Newton, a fost membru în Camera Lorzilor. Se spune că, în tot acest timp, singurul său discurs parlamentar a încăput în două propoziţii care au răsunat paşnic în Cameră: *„Domnilor, propun să închidem fereastra! Vine un aer greu dinspre Tamisa"*

...Şi s-a mai născut o legendă; în Cameră, Newton n-a fost deloc un vorbăreţ. El doar a ascultat cu răbdare şi generozitate discursurile contemporanilor, timp de 25 de ani. Cu toate astea, în istorie, n-a rămas cu nimic mai prejos decât colegii vorbăreţi! Ba chiar, pe mulţi dintre vorbăreţi, istoria nu-i mai ţine minte.

Înţelepţii ascultă mult şi vorbesc puţin. Ei cred că cei care vorbesc mult fac lucruri mici şi cei care ascultă mult fac lucruri mari. *Cine vorbeşte seamănă, cine ascultă culege. Tăcerea-i de aur, vorba de argint.*

De ce avem doi ochi, două urechi şi o singură gură? În copilărie, învăţăm să vorbim, să scriem, să citim. Părinţii şi dascălii ne învaţă să „fim cuminţi", supuşi, răbdători, dar aproape nimeni nu ne învaţă să ascultăm.

Apoi, viaţa ne învaţă să ascultăm mai curând cu mintea, decât cu inima. Ascultăm pentru a contrazice şi a riposta cu replici ascuţite brici şi nu pentru a simţi cu adevărat sentimentele din umbra vorbelor. Paranormalii ce par să „citească gândurile", mari negociatori, diplomaţi, psihoterapeuţi sau vânzători, sunt persoane care ştiu să asculte cu toate simţurile. Încurajează interlocutorul să tot vorbească despre sine, până scapă masca aruncată peste atitudini şi sentimente ascunse.

Un om de afaceri mă vizitează din când în când, aşa ca „să mai stăm de vorbă". O dată eram răguşit. I-am semnalat că-mi protejez vocea şi ne-am aşezat la un ceai. El a vorbit două ceasuri. Eu am ascultat. Clătinam din cap aprobator şi prindeam lungi contacte vizuale. Spuneam „Îhâm" şi „Da". La plecare, a declarat radios: „Mulţumesc frumos, Ştefane! *A fost una dintre cele mai plăcute discuţii din ultimii ani*".

Iată de ce avem doi ochi, două urechi şi o singură gură! Natura ne-a *construit să privim şi să auzim de patru ori mai mult decât vorbim.* Faptul că l-am ascultat i-a plăcut acelui om mai mult decât orice altceva i-aş fi putut oferi. S-a simţit important, înţelept, măgulit. Nu-i pe lume dar mai frumos decât să ascultăm cu atenţie, jertfind câte ceva din timpul şi orgoliul nostru.

Pe cât de preţios, acest dar pare a fi pe atât de rar. Păcat! Ascultarea-i departe de a fi una dintre abilităţile sociale la modă. Obiceiul de a întrerupe interlocutorul face ravagii, iar izvorul său ascuns este infatuatul *„nu poate spune* celălalt *ceva mai valoros decât mine".* Abia deschide unul sufletul şi altul se gândeşte deja la propria replică, la masa de prânz, factura telefonică sau cheful din weekend. Intră pe o ureche şi iese pe alta.

Persoane mereu gata să taie vorba din zbor cu „replici isteţe", înainte de a spune cine ce are de spus, se străduiesc din răsputeri să pară „deştepte foc". Au veşnic răspuns la toate, egoist, infatuat, dominator. În locul lor, vom prefera spontan pe cele care ascultă cu luare aminte.

Succesul negocierilor vine mai curând din arta de a asculta, decât din aceea de a vorbi. Ai fi oare dispus să cumperi de la un vânzător care nu ascultă, pune de trei ori aceeaşi întrebare, lasă întrebări fără răspuns, turuie ca o moară hodorogită, taie vorba clienţilor, contrazice şi enervează?

Descoperiri recente în neuro-psihologie, datorate lui Daniel Goleman şi legate de rolul neuronilor oglindă în creierul uman, sugerează faptul că, alături de empatie, *ascultarea* este una dintre cele mai importante abilităţi sociale (Goleman, 2006, pp. 37-77).

Ascultarea activă este „o casă cu pereţi de sticlă", spune metaforic psihiatrul Andre Moreau, în trainingurile sale terapeutice. Oriunde te-ai afla, vezi totul dintr-o dată, înăuntru şi afară.

În plus, Marshall Rosenberg (2005), fondatorul Comunicării Nonviolente, consideră că abilitatea de a *asculta* este chiar cheia comunicării nonviolente.

„Dacă există un secret al succesului, el rezidă în capacitatea de a asculta punctul de vedere al celuilalt şi de a vedea lucrurile şi din perspectiva lui" spune Dale Carnegie (1997, p. 54) în celebrele *Secrete ale succesului.*

Dincolo de cuvinte

Cuvintele contează puţin. Doar 7% dintre schimburile interumane sunt cuvinte. Pe lângă cuvintele rostite, comunicăm prin voce, mimică, gestică şi vibraţiile trupului. Tipică pentru bunul ascultător este fineţea spiritului de observaţie asupra detaliilor înfăţişării, inflexiunilor vocii, ritmului respiraţiei, dilatării pupilelor, mişcărilor involuntare ale ochilor, direcţiei privirii, culorii tenului, umidităţii buzelor şi ochilor, crispării muşchilor feţei, formării cutelor pe frunte şi gropiţelor în obraji, mobilităţii corpului, poziţiei pe scaun şi a gesturilor de tot felul, de la cele ample şi dezinvolte până la cele mici şi nervoase, abia schiţate.

Abilitatea de a asculta activ rămâne piatra de temelie a celor mai înalte arte dintre câte-s pe pământ:

- arta de a înţelege oamenii şi natura umană, pentru a-i face pe ceilalţi să se simtă importanţi;
- arta de a-i influenţa pe ceilalţi şi, totodată, de a cădea de acord cu ei;
- arta de a-i lăuda şi seduce pe ceilalţi, pentru a-i motiva;
- arta de a sta de vorbă şi a face instantaneu impresie bună.

Psihologi legendari, precum Rogers şi Moreau, au sugerat antrenarea abilităţilor de *ascultare activă* prin conştientizarea celor trei etape ale procesului necesar a fi parcurs înaintea deciziei şi acţiunii corecte:

1. a auzi şi a vedea;
2. a imagina;
3. a simţi.

Ori de câte ori cineva vorbeşte despre problemele sale sau ale altcuiva, comunică ceva despre propria-i persoană, în întregul său. A asculta activ înseamnă mai mult decât a monitoriza exteriorul său: fapte, cuvinte, mimică, gesturi, comportamente. Înseamnă a vibra în interior, ca un ecograf, împărtăşind stări sufleteşti.

A auzi şi a vedea

Această fază primară a ascultării active priveşte nivelul percepţiei brute a mesajelor verbale şi nonverbale, vizuale şi auditive, emise de persoana ascultată. De pildă, dacă ar fi să-mi spui povestea vieţii tale, în această fază a ascultării, *văd şi aud* indicii precise şi obiective, enunţate în genul:

- *Văd pupilele tale uşor dilatate.*
- *Văd o cicatrice veche la rădăcina nasului tău.*
- *Văd săpându-se o cută adâncă pe fruntea ta.*
- *Văd cum faci gropiţe în obrazul drept.*
- *Aud un uşor scârţâit în vocea ta.*
- *Aud vocea ta mai sonoră şi mai plină ca de obicei etc.*

Ceea ce văd sau aud este un indiciu obiectiv pe care oricine altcineva l-ar putea vedea şi auzi ca atare. Atenţie! Enunţurile subiective de genul „Văd că eşti supărat(ă)" sau „Aud nelinişte în vocea ta" exprimă ceea ce-mi închipui că văd sau aud. Percepţia este oricum subiectivă.

A imagina

Imaginaţia se insinuează în ascultare mai tare decât aşa zisa realitate. În tentativa de a descoperi mesajul interlocutorului, ascultătorul decodifică cuvinte şi semnale nonverbale. În mod omeneşte inevitabil, intervine închipuirea. Ascultătorul va imagina şi *sentiment*

subiacent mesajului. Pornind de la cuvinte şi indicii nonverbale văzute şi auzite în etapa anterioară, va formula în minte (cu o voce-gând) noi enunţuri imaginare:

- Văd pupilele tale uşor dilatate → *Îmi imaginez că mă placi.*
- Văd o cicatrice veche la rădăcina nasului tău → *Îmi imaginez un accident la joacă, în copilărie*;
- Aud un uşor scârţâit în vocea ta → *Îmi imaginez că ai un disconfort, că te-a deranjat prezenţa mea.*

Atenţie! Această a doua fază a ascultării este una profund subiectivă, impregnată de experienţa anterioară a ascultătorului, influenţată major de atitudinea şi starea sa sufletească etc. Plecând de la ceea ce văd sau aud, oameni diferiţi îşi vor putea imagina lucruri diferite. În încruntarea sprâncenelor tale, de pildă, cineva ar putea imagina mânia, proiectând amintirea tatălui sau a unui profesor cătrănit din copilărie. Altcineva ar putea imagina o sclipire de geniu, evocând figura lui Enescu sau Beethoven.

Mecanismul psihologic activat aici este *proiecţia*, operaţie subtilă prin care o persoană atribuie alteia propriile atitudini, dorinţe, sentimente sau însuşiri pe care şi le recunoaşte, dar şi le şi refuză sieşi. Proiecţia influenţează inevitabil şi inconştient interpretarea, pe care o colorează cu propriul trecut. Înţelepciunea unor proverbe precum „Frumuseţea se află în ochii celui care priveşte" sau „Hoţul se teme că va fi furat" probează principiul proiecţiei psihologice. O persoană exuberantă are şanse mari „să vadă" mai curând veselie, tot aşa cum alta supărată, „vede" mai curând mâhnire.

A simţi

În această fază, conştient sau nu, ascultătorul „se ascultă" pe sine, pe dinăuntru. Identifică ceea ce simte, ca senzaţie şi emoţie induse de mesajul interlocutorului. Revenind la ipoteza că te-aş asculta povestind o întâmplare din viaţa ta, în această fază, aş formula un nou enunţ, care reflectă ceea ce simt ca reacţie la ceea ce-mi spui:

- *Văd* pupilele tale uşor dilatate → *Îmi imaginez* că mă placi → *Simt* plăcere.
- *Văd* o cicatrice veche la rădăcina nasului tău → *Îmi imaginez* că a fost rodul nedorit al unui accident, petrecut la joacă, în copilărie → *Simt* nelinişte la gândul că am şi eu copii care merg la joacă.
- *Aud* un uşor scârţâit în vocea ta → *Îmi imaginez* că ai un disconfort, că te-a deranjat ceva → *Simt* oarecare îngrijorare la gândul că te-am supărat şi puţină furie la gândul că te superi mult prea uşor.

A percepe ceea ce se petrece în corpul nostru poate fi o încercare dificilă. Vedem chipul în oglindă, auzim vâjâitul respiraţiei, salivei înghiţite, sângelui în artere şi bubuitul inimii... Percepem senzaţii fizice şi sentimente: cald, rece, tensiune, relaxare, înţepături, furnicături, „gol în stomac", durere, plăcere, bucurie, tristeţe, furie, invidie, gelozie, frică... Percepem nevoile de siguranţă, hrană, odihnă, de a iubi şi a fi iubiţi, de a ne afirma liber şi altele.

Toate aceste percepţii au un suport fiziologic care se mai poate defecta sau atrofia. Anorexicii, de pildă, nu percep foamea. Problema ţine de *conştientizarea* a ceea ce

simţim. Anorexicii *nu conştientizează* nevoia de hrană, nu-şi *ascultă trupul*. Există senzaţii, sentimente şi nevoi pe care le conştientizăm cu dificultate sau deloc. Ar trebui să lăsăm asta în seama psihiatrilor, dar ceva mă îndeamnă să aduc în discuţie conceptul de „aici şi acum", în viziunea lui André Moreau (1999), căruia-i sunt discipol: „Pentru a conştientiza ceea ce simţi, pune accentul *pe aici şi acum*. Realitatea palpabilă este prezent. Ieri reprezintă o realitate trecută. Mâine, o realitate viitoare. Ieri nu mai există. Mâine încă n-a venit".

Decizia şi acţiunea

În sfârşit, putem trece la acţiune într-un fel sau altul. Dacă te-am văzut, auzit, interpretat şi simţit, voi putea acţiona în consecinţă. Acţiunea va însemna un răspuns adecvat, în măsura în care te-am ascultat corect şi acceptat aşa cum eşti. Voi găsi oare destulă înţelegere şi răbdare? Te voi ignora şi-ţi voi întoarce spatele? Mă voi aşeza în tăcere lângă tine? Voi zâmbi sau mă voi încrunta?

Acţiunea de răspuns înseamnă atât influenţare, cât şi adaptare a propriilor comportamente la nevoile persoanei ascultate. Acţiunea este vie şi orice răspuns e mai bun decât nici unul. Cartezianul „cuget, deci exist" rămâne poveste goală dacă nu trecem la fapte. Pasivitatea şi agitaţia sterilă sunt opuse ascultării active; drumuri leneşe către diluarea relaţiilor interumane.

Acţiunea este mai presus de pasivitate. Seamănă cu scena în care mai sunt trei secunde până la explozia bombei cu ceas în avionul cu pasageri la bord. În filme, eroul care dezamorsează bomba nu ştie ce fir să taie. Albastru sau verde? Riscă, taie unul la întâmplare şi ceasul se opreşte. Dacă-l tăia pe celălalt, bomba exploda cu trei secunde mai devreme. Ei şi? Dacă nu acţionează, explozia se produce oricum.

...Şi uite aşa, s-a făcut timpul pentru acţiune. Sărim cu paraşuta la noapte? Urmează un antrenament pasionant şi relevant pentru succesiunea fazelor ascultării active, inspirat din trainingurile lui André Moreau.

Antrenamentul nr. 10

Văd... Imaginez... Simt...

Iată o mostră ilustrativă pentru ceea ce faci ori de câte ori întâlneşti pe cineva, adică: 1) *vezi* cum arată şi *auzi* ce spune, 2) *imaginezi* ce se află în spatele a ceea vezi şi auzi, 3) *simţi* o reacţie internă faţă de ceea ce-ţi imaginezi.

Antrenamentul repetat uşurează stabilirea unor relaţii adecvate cu ceilalţi. Se joacă în doi, ca şi tangou-ul. Durează 20 – 30 minute. Nu necesită alt suport material decât două scaune, aşezate faţă în faţă. Rolurile asumate prin rotaţie sunt cele de:

- Ascultător (persoana A);
- Povestitor (persoana B).

Pasul 1. Văd/Aud...

La semnalul trainerului, Povestitorul îşi aminteşte o întâmplare sau îşi imaginează o experienţă viitoare, împărtăşită cu Ascultătorul. De ce n-ar fi exact experienţa pe care o parcurgeţi împreună, acum şi aici? Povestitorul poate păstra tăcerea sau poate vorbi despre experienţa amintită sau imaginată.

Ascultătorul observă şi ascultă timp de până la 3-4 minute. Caută atent detalii vizuale sau auditive cu o semnificaţie oarecare. Apoi, spune ce anume *vede sau aude* la Povestitor (indicii nonverbale), într-un enunţ de sine stătător:

Exemple:

- Aud adierea uşoară, în ritm lent a respiraţiei tale.
- Văd pupilele tale cum se fac mai mici.
- Văd nările tale dilatându-se şi contractându-se în ritm alert.
- Văd că eşti încruntat(ă).
- Văd cum treci limba peste buzele tale cărnoase, uşor umezite.
- Aud cum freci spătarul scaunului cu unghiile.
- Văd cearcăne în jurul ochilor.

Pasul 2. Îmi imaginez că ...

Ascultătorul, care a interpretat cumva conţinutul obiectiv al frazei rostite anterior, o reia încă o dată şi adaugă semnificaţia pe care i-o atribuie, printr-un alt enunţ de sine stătător.

Exemple:

- Aud adierea uşoară, în ritm lent a respiraţiei tale → *Îmi închipui* că eşti calm(ă), relaxat(ă)...
- Văd pupilele tale cum se fac mai mici → *Îmi imaginez* că ceva îţi displace sau te incomodează, fie la mine, fie la acest exerciţiu...
- Văd cum treci limba peste buzele cărnoase, uşor umezite → *Îmi imaginez* că mă placi, mă doreşti...

Pasul 3. Simt.. Eu simt ...

Ascultătorul se concentrează asupra senzaţiilor, sentimentelor şi atitudinilor sale cele mai fine, mai subtile şi identifică ce-i induce interpretarea din fraza anterioară. Apoi, reia primele două fraze rostite în pasul anterior şi adaugă o a treia frază, prin care mărturiseşte ceea ce simte:

Exemple:

- Aud adierea uşoară, în ritm lent a respiraţiei tale → Îmi închipui că eşti calm(ă), relaxat(ă) → *Simt că asta mă relaxează şi pe mine.*
- Văd pupilele tale cum se fac mici → Îmi imaginez că ceva îţi displace la mine sau la exerciţiu → *Simt dorinţa de a evita să lucrez cu tine în starea asta.*
- Văd cum treci limba peste buzele cărnoase, uşor umezite → Îmi imaginez că mă placi, mă doreşti → *Simt dorinţa de a te săruta.*

Rolurile se schimbă şi exerciţiul este reluat, măcar de 2-3 ori. După fiecare rundă, au loc discuţii de clarificare între Povestitor şi Ascultător.

La sfârşit, reunind câte 2-3 perechi în grupuri de 4-6 persoane, explicaţi cum aţi procedat şi ce aţi simţit. Clarificaţi ce a fost interpretat confuz sau greşit. Puteţi relua exerciţiul, schimbând şi perechile.

Principiul oglindirii

În fiecare dintre noi se ascunde un Narcis. Fascinat de complicitatea oglinzilor, el atribuie strălucirea lor chipului reflectat în ele. Putem măguli pe micul Narcis dacă aplicăm principiul oglindirii în ascultare? Desigur. Vom fascina pe cei ce vorbesc, în măsura în care oglindim chipul şi asemănarea lor. Oglindirea şi sincronizarea ritmurilor de comunicare ajută pe interlocutor să se simtă înţeles şi acceptat. Din contra, când ascultătorul nu oglindeşte interlocutorul, riscă să rămână poartă ferecată.

Oglindirea creează *raportul*, deschide inima şi slăbeşte mecanismele de apărare. Putem împărtăşi aspecte delicate ale vieţii noastre, trecând dincolo de nivelul superficial al unui contact social, în măsura în care simţim că ascultătorul ne seamănă. Personal, am experimentat tehnica în închisoare. Anchetatorul care „m-a oglindit" a scos de la mine de zece ori mai multe informaţii decât cel care accentua diferenţele, pe poziţii de forţă.

Cine se aseamănă se adună

Oglindirea este o modalitate evoluată de ascultare care şterge diferenţele între locutori, reflectând „ca oglinda" sau „ca ecoul" mesajele vizuale şi sonore ale persoanei ascultate. Este *sincronizare*.

Poate fi *posturală*, când aliniem privirile la înălţimea unui copil. Poate fi sincronizare *de ton şi ritm*, când evităm să ne adresăm calm unei persoane inflamate de furie. Poate fi sincronizare a *gesturilor şi mişcărilor*, când ne potrivim paşii la dans şi alcătuim o pereche. Merge până la ritmul respiraţiei şi al bătăilor inimii. La nivelul vorbirii, dincolo de faptul că înseamnă aceeaşi limbă, sincronizarea potriveşte registrul cuvintelor pe canalul preferat de interlocutor: vizuale, auditive, kinestezice. Sincronizarea vine de la sine dacă ne lăsăm contaminaţi de cuvintele discursului celuilalt.

Un aspect de fineţe al oglindirii priveşte *sincronizarea sistemului de reprezentare senzorială:* vizual, auditiv sau kinestezic. Când potrivim sistemul de reprezentare obţinem rezonanţă mentală şi afectivă. Majoritatea interlocutorilor folosesc permanent toate canalele, dar au preferinţe pentru unul anume. Un pictor, de pildă, preferă canalul vizual. Un muzician, pe cel auditiv. Faptul că o persoană are un canal preferat nu o împiedică să le folosească pe celelalte, excepţie făcând persoanele care suferă de un handicap (lipsa vederii, surzenie). Dacă sistemul de reprezentare este diferit de al interlocutorului, reflectăm realitatea în mod diferit şi nu comunicăm pe „aceeaşi lungime de undă". Diferenţele perceptuale mari ridică dificultăţi mari de sincronizare

Notă. Pentru identificarea canalului preferat, ar prinde bine capitolul dedicat NLP, din primul volum. Dacă nu-i, merge şi fără. Dezvoltarea abilităţii de a asculta în armonie cu registrul senzorial al interlocutorilor aduce o rafinată intensificare a persuasiunii şi intimităţii.

Regulile oglindirii

Oglindirea în comunicare devine caraghioasă când ia forma mimetismului. Adevărata oglindirea nu este imitaţie, ci doar o manieră de armonizare discretă şi selectivă cu întregul comportament al interlocutorului. Antrenamentul abilităţilor de oglindire începe cu însuşirea câtorva reguli, aflate la îndemână.

Prima regulă. Vorbeşte cât mai puţin! Nu vorbi în timp ce asculţi!

Experimentarea îndelungată a tehnicilor oglindirii a dus la o concluzie categorică: comunicarea este controlată de persoana care ascultă mai mult şi vorbeşte mai puţin. De aici decurge prima regulă a ascultării. Ea nu trebuie interpretată ca o interdicţie de a comunica, ci ca o interdicţie de a vorbi în timp ce vorbeşte interlocutorul. În timp ce vorbeşti, te poţi asculta doar pe tine însuţi, vorbitorul tău preferat.

A doua regulă. Comunică non-verbal în timp ce interlocutorul vorbeşte!

Ideea pe care mizează cea de-a doua regulă a ascultării este o re-interpretare a primei reguli ca fiind o invitaţie la comunicare non-verbală. Ce însemnă asta? Iată doar câteva exemple ilustrative pentru spiritul ei:

- Priveşte atent către persoana care vorbeşte. Dacă merită ascultată, atunci merită şi să fie privită.
- Înclină uşor capul şi trupul către vorbitor, lăsând impresia că vrei să nu-ţi scape nimic din ceea ce spune şi semnalează.
- Vino aproape de vorbitor, atât cât permit circumstanţele, fără să stânjeneşti sau încalci protocolul.
- Fă o pauză înainte de a vorbi după ce el a terminat expunerea. Clipele de tăcere lasă impresia că merită să reflectezi la ceea ce a spus. Când vorbeşti imediat pari nerăbdător să-l auzi tăcând.
- Pari interesat de ceea ce spune! Dă din cap aprobator, chiar şi atunci când nu prea eşti de acord.

A treia regulă. Adoptă comportamente pozitive în timp ce interlocutorul vorbeşte!

A treia regulă a ascultării o prelungeşte pe cea de anterioară, cu meritul de a pune un accent special pe atitudinea şi comportamentul afişate de ascultător în timp ce interlocutorul său încă mai vorbeşte. Ştim din experienţa comună ce benefice sunt pentru client, pacient sau elev, comportamentele pozitive ale unui vânzător, medic sau profesor adevărat. Alături de optimism, echilibru şi tact, iată doar câteva exemple ilustrative pentru spiritul celei de-a treia reguli a ascultării:

- Evită activităţile care distrag atenţia, cum ar fi frunzăritul hârtiilor, lucrul la tastatură, răsfoitul de cărţi, ziare, reviste, documente comerciale.

- Zâmbeşte încurajator, afişând mimică optimistă şi prietenoasă.
- Evită semnalele ostile: încleştarea pumnilor, rânjetul, încruntarea, privirea arogantă, ironică.
- Ascundeţi nerăbdarea cu puţin teatru. Ea face oameni să devină suspicioşi, să-şi pună tot felul de întrebări şi să evite confidenţele.
- Fii congruent cu ceea ce spui! Asta înseamnă a fi în armonie cu tine însuţi, la nivel verbal şi non-verbal. Ce spui concordă cu ceea ce eşti. Să zicem că te prezinţi clientului cu un mesaj de genul: „Ei, sunt şi eu un amărât de agent imobiliar, ca atâţia alţii". Dacă îmbrăcămintea şi accesoriile arată că nu-ţi ajunge nimeni cu prăjina la nas, ai stricat totul. Pentru a fi congruenţi, majoritatea oamenilor folosesc una următoarele trei soluţii:
  - fie învaţă să spună doar lucrurile în care cred;
  - fie învaţă să creadă în lucrurile pe care spun;
  - fie câte ceva din amândouă.

A patra regulă. Comunică selectiv, pe cât posibil, după „chipul şi asemănarea" interlocutorului!

Aceasta nuanţează comunicarea şi rafinează la niveluri subtile sincronizarea cu persoana ascultată. Ea guvernează mesajele transmise persoanei ascultate, atunci când ea trece în poziţia de ascultare. Regula priveşte mai curând vorbirea, decât ascultarea şi stabileşte unele excepţii de la regulile anterioare:

- Obţine cât mai multe informaţii despre canalul senzorial preferat de persoana ascultată, lucrurile pe care le ignoră sau exagerează sistematic şi modul în care denaturează anumite detalii.
- Oferă periodic semnale ce indică faptul că eşti în contact, pe recepţie. Pot fi semnale verbale şi paraverbale: „hmmm...", „da, da...","aşa..", „chiar aşa!", „bine!", „ohhh!", „oau!" etc.
- Identifică cuvintele repetitive şi pe cele cu încărcătură emoţională specială, însoţite de schimbarea intonaţiei şi comportamentului, de genul: *să vezi*, *să auzi*, *nu prea*, *OK*, *păi*, *deci*, *aşadar*, *îhî*, *aşa cum ziceam*, *presupun*, *super*, *excelent*, *beton*, *naşpa*, *asta-i treaba* etc.
- Foloseşte cuvintele interlocutorului când expui propriul punct de vedere. Sunt „oglindiri" verbale ale canalului senzorial preferat de acea persoană:
  - vizual: „este clar" sau „e limpede" sau „văd situaţia exact la fel";
  - auditiv: „de acord", „sună bine" sau „întru totul de acord";
  - kinestezic: „simţeam eu...", „rămâi blocat", „am înlemnit" sau „merge"
  - olfactiv/gustativ: „am mirosit de mult asta..." sau „lasă un gust amar.
- Pune întrebări care solicită detalii suplimentare, oferind forme subtile de măgulire şi dovezi ale interesului acordat: „Aş putea să aflu detalii?" sau „Am înţeles că... şi aş dori precizări."
- Înlocuieşte formulările de tipul „da, dar" cu cele de tipul „da,...şi...". Conjuncţia „dar" introduce negarea care înnoadă nervii şi taie cheful. Drăcuşorul de cuvinţel face o treabă murdară, negând tot ce s-a spus înaintea lui: „Te iubesc, dar..."
- Evită cuvintele şi expresiile egocentriste, care comută atenţia asupra ta: *eu*, *mie*, *al meu*, *a mea*, *pentru mine*. Înlocuieşte-le cu magicele: *tu*, *dumneavoastră*, *pentru*

tine, familiei tale, poziţia ta, imaginea ta, profitul tău, avantajul tău etc, care-l plasează pe interlocutor în centrul atenţiei.

- Foloseşte formulări specifice – *eu, tu, noi, voi* – şi evită formulările impersonale, nespecifice, cu rol de eschivă: *se spune, nişte, se face, cei mai mulţi, este probabil.*
- Adresează-te direct, pe numele mic, cât permit circumstanţele. Prenumele are o muzică dulce pentru urechile noastre. În creier, reverberează un număr mare de neuroni.

A cincea regulă. Atât timp cât ascultăm, interlocutorul are dreptate din punctul său de vedere

În sfârşit, această ultimă regulă a ascultării active sugerează supremaţia necondiţionată a persoanei ascultate. Ea nu are dreptate la modul absolut, dar are dreptate atât timp cât vorbeşte şi se află în emisie. În fond, tocmai de aceea vorbeşte. Verbul „a asculta" are conotaţia „a fi docil", a asculta de cineva, a te supune ... Abia după ce termină de vorbit şi trece pe recepţie, interlocutorul va fi gata să înţeleagă şi faptul că nu are dreptate.

În spiritul marketingului, pe durata ascultării, persoana ascultată este *client*. Interlocutorii vor împărtăşi, pe rând, acest rol. În marketing, cuvântul *client* are două chei:

Prima: *Clientul are întotdeauna dreptate.*

A doua: *Dacă clientul nu are dreptate, se aplică prima regulă.*

În mod implicit, a cincia regulă a ascultării active generează unele restricţii şi interdicţii. Pur şi simplu, cere să ne abţinem de la comportamente negative de genul:

- Abţine-te să întrerupi interlocutorul! Ba chiar roagă-l să mai vorbească: „Aş vrea să aprofundaţi ideea...", „Aş vrea să aflu mai multe despre..." Multe persoane vor fi recunoscătoare că nu le „tai vorba".
- Abţine-te să contrazici când nu este imperios necesar! Cu toţii tânjim să fim acceptaţi aşa cum suntem.
- Abţine-te să exprimi dezacordul până când celălalt termină expunerea!
- Exprimă-ţi acordul în mod explicit! Spui interlocutorului când eşti de acord cu el. E important să afle acest lucru, de vreme ce oamenilor le plac cei care sunt de acord cu ei. Vei da din cap afirmativ, vei privi „cu înţeles" şi vei spune: „Ai dreptate" sau „Sunt de acord cu tine".
- Evită obsesia de a avea dreptate 100%. Poţi formula contestările mai concesiv: Ai dreptate în această privinţă. Pe de altă parte, când vei lua în calcul şi faptul că..." sau „Îmi dau seama de ce crezi că lucrurile stau aşa... şi (în locul lui *dar*) dacă ţii seama şi de...".
- Abţine-te să schimbi subiectul propus de interlocutor până când el însuşi îl consideră epuizat, oricât ai fi de nerăbdător să aduci altceva în discuţie.

Ne-am însuşit regulile oglindirii şi este tocmai timpul potrivit pentru a le redescoperi practicându-le.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI ŞTIINŢE ECONOMICE

Antrenamentul nr. 11

Forţa ascunsă a oglindirii non-verbale

Acest exerciţiu va demonstra importanţa şi puterea oglindirii non-verbale de către ascultător. Se desfăşoară în grupuri de câte trei persoane, cu următoarele roluri:

A. *povestitor* – persoana care povesteşte o experienţă de viaţă;

B. *ascultător* – persoana care dialoghează cu A, sincronizându-se cu ea, exclusiv la nivel verbal;

C. *observator* – persoana desemnată oficial să observe. Neoficial, fără ştirea lui A şi B, C primeşte de la trainer un consemn secret: *Să oglindească non-verbal persoana A, pe toată durata povestirii.*

Cele trei persoane se aşază pe scaune sau rămân în picioare, aproximativ în vârfurile unui triunghi echilateral. A începe să povestească o experienţă autentică şi interesantă din viaţa sa, susţinându-şi discursul prin gesturi vii, mimică expresivă şi manifestări vocale fără conţinut verbal, tuse, râs, plâns, oftat. Timp: 5-10 minute.

B intră în dialog cu A, oglindind-o cu acurateţe exclusiv la nivel verbal. În rest, rămâne imobilă, impenetrabilă şi inexpresivă.

La început discret, apoi tot mai decis, C are grijă să oglindească non-verbal pe A, dar evită dialogul verbal cu el. Timp: 5-10 minute.

Ce se întâmplă după cele 5-10 minute? Spre cine se orientează? Pe cine priveşte mai mult A? De către cine se simte ascultată mai atent, mai confortabil? De ce?

Antrenamentul nr. 12

Oglindirea gestuală nu înseamnă mimetism

Acest exerciţiu de sincronizare gestuală demonstrează faptul că oglindirea nu este totuna cu mimetismul. Gestica este la fel de „personală" ca şi periuţa de dinţi şi nu poate fi „împrumutată", pur şi simplu. Totodată, exerciţiul subliniază puterea oglindirii nonverbale în ascultare. Exerciţiul este mai subtil decât pare la prima vedere. Se desfăşoară în tăcere, în faţa grupului. Cu excepţia trainerului, vorbirea este interzisă.

Pe o cale oarecare, grupul desemnează jucătorul primei scene a jocului, persoana A, care iese în faţa grupului şi efectuează un gest simplu şi repetitiv, cu o semnificaţie particulară pentru sine.

Jucătorul reia gestul de 3-4 ori. Grupul aproximează o măsură a formei, amplitudinii şi ritmului acestuia. În timp ce-şi prezintă gestul, (A) cheamă discret, din priviri, o altă persoană (B) să iese în faţă. Apoi, o învaţă cum să execute acel gest exact aşa cum l-a demonstrat grupului.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Când e mulţumită de execuţia elevului său, A iese din scenă, întorcându-se la locul său. În continuare, B va demonstra grupului însuşirea gestului. Pentru a-l personaliza şi adapta propriului stil, va transforma gestul puţin câte puţin. Fără rupturi, fără bruscări, va corecta progresiv forma, amplitudinea şi ritmul gestului, potrivite pentru el. Va proceda ca un croitor ce ajustează o haină veche pe un client nou. Când gestul a fost personalizat, B cheamă discret o a treia persoană, C. Scena predării gestului de B lui C se repetă identic. Urmează personalizarea gestului de către C, în forme, amplitudini şi ritmuri adaptate personalităţii sale. Exerciţiul poate fi reluat cu alte gesturi personale atâta timp cât grupul consideră necesar.

În grupuri de 3-5 persoane, se iniţiază discuţii şi comentarii asupra celor trei etape ale jocului:

- Învăţarea gestului. Este sau nu mimetism pur?
- Personalizarea gestului. Asimilare, stilizare, adaptare sau mimetism?
- Pedagogia. Cum are loc predarea sau transmiterea gestului către altă persoană?

A fost caricaturizat ceva, undeva, cumva, de cineva? De ce este important ceea ce s-a întâmplat?

Principiul reformulării

Tehnicile de ascultare bazate pe reformulare s-au dezvoltat semnificativ în psihoterapie, pentru că dau clientului impresia că el este cel care-şi rezolvă problemele. În experimentele sale, Carl Rogers a observat că reformularea îi permite să treacă mult dincolo de simpla oglindire comportamentală a clientului.

Practica negocierilor a descoperit şi ea că „a fi un pic papagal" grăbeşte semnificativ obţinerea acordului.

În esenţă, reformularea constă în reluarea ca un ecou uşor infidel a cuvintelor partenerului, operând unele ajustări, omisiuni şi adăugiri. În negocieri, a reformula înseamnă a relua cu propriile cuvinte ceea ce ne convine din ceea ce a spus partenerul. Punctul său de vedere este menţionat expres, ca să genereze implicare.

Parafrazând dăm partenerului mulţumirea că s-a făcut înţeles şi verificăm dacă l-am înţeles noi înşine. În plus, modelăm discret sensul cuvintelor sale într-o manieră mai convenabilă nouă. Odată cu parafraza, cerem eventuale clarificări, cu şanse uriaşe de a obţine informaţii suplimentare.

Pornind de la principiul reformulării, Carl Rogers a conturat o paletă de tehnici de ascultare activă: parafraza, ecoul Hi-Fi, deturnarea afirmaţiilor în întrebări, suspensia, recadrarea, hiperbolizarea şi litota.

Tehnica parafrazei

Constă în simpla repetare, în rezumat, ca un ecou uşor infidel, a ultimei idei expuse de interlocutor. Parafraza este uşor de introdus în replică, prin formulări de genul:

- „Dacă am înţeles eu bine..." (ecou ajustat);
- „Hai să vedem dacă am înţeles şi eu ce vrei să spui. Deci..." (ecou ajustat);
- „Vrei să spui că..." (ecou ajustat);
- „Dacă v-am înţeles bine..." (ecou ajustat);
- „Aşa cum bine aţi spus...".

Tehnica ecoului Hi-Fi

Constă în repetarea papagalicească a ultimelor cuvinte din ultima frază neterminată a interlocutorului, ca un ecou de înaltă fidelitate. Pentru psihologi şi negociatori cu har, tehnica este suficientă pentru a induce o stare de aboureală (conştiinţă alterată), despre care interlocutorul spune ceva de genul: „M-a cam luat gura pe dinainte":

- „Eram din ce în ce mai plin de entuziasm..." → „*...plin de entuziasm şi...*"

Deturnarea afirmaţiilor în întrebări

Deturnăm afirmaţiile în întrebări atunci când reluăm cuvânt cu cuvânt, la modul interogativ, ultima frază afirmativă a interlocutorului. Afirmaţiile devin interogaţii, iar obiecţiile devin întrebări:

- Vânzător: V-am oferit un preţ bun. → Client: „*Mi-aţi* oferit un preţ bun?";
- Copil: Ştiu bine ce fac! → Părinte: „*Ştii bine ce faci?*";
- Client: Preţul este prea mare! → Vânzător: „*Preţul* (pauză) *este prea mare?*"

Suspensia

Constă în lăsarea unor goluri sau pauze în interiorul frazei, cu intenţia vag (ne)mărturisită de a solicita interlocutorului precizări suplimentare şi de a-l implica să vorbească în locul nostru:

- „...Aşadar, când ai dat cu ochii de el..." (urmând ca povestitorul să completeze);
- „...şi s-a mai întâmplat faptul că..." (urmând ca povestitorul să completeze).

Recadrarea

Constă în reluarea frazei rostite de interlocutor, modificând discret înţelesul acesteia. Mai înainte de a ne grăbi să răspundem întrebărilor dificile, este perfect strategic să le recadrăm într-o manieră convenabilă. Exemplificăm cu un schimb de replici client-vânzător.

Primul cere amânarea termenelor de plată, iar al doilea nu acceptă, nu refuză, ci recadrează întrebarea şi o trimite ca pe o minge grea peste fileu:

Client: „Sunteţi de acord cu amânarea termenului de plată cu 10 zile?"
Vânzător (recadrare): „Ne sugeraţi să contractăm un credit în bancă pe durata amânării plăţilor?"

Adesea, recadrarea se obţine doar prin nuanţarea sensului unui cuvânt. Iată un fragment de dialog ilustrativ psiholog-pacient sau vânzător – client:

Clientul: „Îmi era îngrozitor de frică de ..."
Terapeutul: „...Şi pentru că-ţi era oarecum teamă de..."

Recadrarea provoacă pe clientul povestitor să continue la un alt nivel emoţional, mai slab sau mai intens.

Recadrarea propriilor replici în dialogul cu indiferent ce interlocutor oferă şansa de a influenţa pozitiv tonul negocierilor, când poziţiile sunt contradictorii. Exemplu: *Tu nu ai dreptate!* (replică conflictuală).

- Recadrare 1: „În chestiunea asta, nu sunt de acord cu tine" (schimbă direcţia negaţiei şi restrânge zona de dezacord).
- Recadrare 2: „Opinia mea este diferită".
- Recadrare 3: „ În chestiunea asta, opinia mea este diferită".

Hiperbolizarea

Hiperbola este figura de stil care scoate în relief o idee sau un atribut al unui obiect, folosind o expresie exagerată, îngroşată sau mărită peste limitele firesti. Termenul vine din greacă (*hyperbole* = „deasupra, mai presus"). Reformularea hiperbolizată a aspectelor plăcute din spusele partenerului are efectul unui puternic stimulent.

Exemplul 1:

Povestitor: „X este un agent de vânzări foarte bun..." ;
Ascultător: „De acord, poate vinde frigidere eschimoşilor".

Exemplul 2:

Povestitor: „M-am bucurat auzind asta" ;
Ascultător: „Auzind asta tresăltai de bucurie... şi...".

Reformularea cu hiperbolă modifică starea emoţională şi de conştiinţă a povestitorului. În lexicul hiperbolei predomină adjective la superlativ şi prefixe de genul: super, hiper, ultra. De obicei, hiperbola este asociată cu figuri de stil care-i măresc expresivitatea, metafora, comparaţia, personificarea.

Tehnica litotei

Litota este figura retorică care estompează, minimalizează şi bagatelizează o idee sau un obiect prin negarea contrariului său (*litotes* = „simplitate, modestie"). Folosind litota, ascultătorul nu contrazice, dar sugerează totuşi contrariul, lăsând de înţeles mai mult decât spune. Exemplu:

Client: „ Produsul e scump! " sau „Produsul este prost! ";
Vânzător: „De acord, nu-i ieftin." sau „De acord, nu-i genial, dar e ieftin".

Încă două mici secrete ale reformulării:

- Cu cât cuvintele şi frazele reformulate sunt mai simple, cu atât mai puternic este impactul asupra interlocutorului. Interlocutorul spune adesea ceva de genul: *„Asta era! "*.
- Cu cât evităm mai abil judecăţile asupra interlocutorului (şi sfaturile pe care nu le cere), cu atât avem şanse mai mari să-l scoatem din „carapace", să se deschidă şi să spună ce are de spus.

Tehnicile reformulării sunt eficace în terapie, unde încurajează pacientul, în vânzări, unde seduc clientul şi în negocierea afacerilor, unde stimulează relaţia interpersonală.

Antrenamentul nr. 13

Exersarea tehnicilor de reformulare

Formaţi grupuri de 3-5 persoane şi scrieţi câte un bileţel cu: Parafraza, Ecoul Hi-Fi, Deturnarea afirmaţiilor în întrebări, Suspensia, Recadrarea, Hiperbolizarea şi Litota. Atribuiţi-le la întâmplare grupului.

Un voluntar, povestitorul, începe să povestească o întâmplare asupra căreia formulează un punct de vedere personal susţinut cu argumente. Ceilalţi membrii ai grupului încep să formuleze obiecţii. Când dezbaterea s-a încins suficient, fiecare nouă frază a povestitorului este întâmpinată, pe rând, în sensul acelor de ceasornic, cu tehnicile înscrise pe bileţelul repartizat. Apoi, bileţelul este arătat întregului grup. După fiecare intervenţie reuşită sau nu, se fac comentarii în grup, se aduc corecţii şi îmbunătăţiri.

Principiul empatiei

Empatia este un fluid nevăzut şi neauzit al comunicării. Curge ca un râu ascuns de la o persoană la alta şi poartă, ca pe nişte corăbii, emoţiile şi gândurile. Când râul curge lin şi limpede, comunicarea funcţionează bine. Când seacă sau curge în torente tulburi, comunicarea funcţionează prost.

Empatia este abilitatea de a stabili un raport interpersonal care permite propriilor coarde sensibile să vibreze în armonie cu ale interlocutorului, de parcă am percepe lumea prin simţurile sale şi i-am reverbera senzaţiile şi emoţiile. Plăcere, furie, tristeţe, teamă, curiozitate, atracţie, durere, cald, rece etc. Daniel Goleman (Inteligenţa emoţională) oferă un superb exemplu de comunicare empatică la copii. Primul, lovit la genunchi, freacă contuzia cu mâna şi plânge. Al doilea se aşază alături, începe să frece propriul genunchi şi să plângă, la rândul său.

Empatia mai intensă în copilărie se toceşte treptat de-a lungul anilor. Sigmund Freud a numit-o „comunicarea inconştientului cu inconştientul". Primul psiholog modern care a studiat-o a fost Mesmer, la 1750.

> Într-o oarecare opoziţie cu *inteligenţa cognitivă* (IQ), se spun tot mai multe lucruri despre *inteligenţa emoţională* (EQ) şi, recent, despre *inteligenţa socială* sau *interpersonală* (SQ). Prima este centrată pe gândirea abstractă. A doua este centrată pe sentimente, iar a treia pe relaţiile interumane, pe ceea ce se întâmplă între ei, atunci când relaţionează. Mai cu seamă SQ tinde să „măsoare" aptitudinea unei persoane de a se mişca dezinvolt în sfera relaţiilor interumane. Inteligenţa cognitivă, măsurată prin coeficientul intelectual, este valorificată în şcoală şi universitate. Inteligenţa emoţională rămâne aproape de sentimente, spontaneitate, creativitate. Inteligenţa socială este valorificată în relaţiile interpersonale şi sociale. Cheia de boltă a inteligenţei sociale rămâne aptitudinea neuronilor oglindă şi a unor circuite neuronale de a intra în rezonanţă emoţională cu alte persoane. Fenomenul este cunoscut mai curând sub numele de *empatie*.

Empatia face saltul de raportul social superficial la o interacţiune profundă cu interlocutorul. Trăirile, atitudinile şi chiar deciziile trec uşor de la o persoană la cealaltă. Partenerii empatici au revelaţii şi intuiţii care descoperă ce se ascunde dincolo de cuvinte. De fapt, prima etapă a *empatiei* este *simpatia* resimţită pentru celălalt. Fără simpatie, ar fi imposibilă identificarea emoţională cu altă persoană care râde, plânge sau este înfricoşată, de exemplu. Empatia nu se manifestă nicidecum ca o stare de transă şi beatitudine, ci ca o stare de luciditate în care conştientizăm faptul că emoţia este a celuilalt şi *„ne detaşăm de ea, pentru a evita amestecul emoţiei noastre cu emoţia lui, a problemei noastre cu problema lui, păstrând intactă capacitatea de a-l înţelege şi ajuta"* (Moreau, 2004). Simpatia stimulează empatia. La rândul ei, prin descoperirea celuilalt, empatia stimulează (sau nu) simpatia. În cicluri succesive, alimentându-se una pe alta, ambele favorizează intimitatea.

Cum se obţine empatia

Experienţa comună ne învaţă să evităm conversaţia profundă şi angajantă cu un interlocutor beat, obosit sau furios. Empatia şi raportul interpersonal sunt greu de obţinut în astfel de ocazii.

Pe de altă parte, când este vorba de suferinţa unor relaţii de toată ziua, copii-părinţi, soţ-soţie, prieteni, colegi, recurgem instinctiv la unele „tehnici" simple de obţinere a empatiei, cum ar fi:

- *Bârfe şi „taclale" pe subiecte banale* (vreme, modă, bucătărie, fotbal, muzică, cumpărături). Oricum, nu subiectul contează, ci faptul că avem o discuţie plăcută, prilej pentru armonizarea vocilor, trăirilor şi gândurilor. Regula: *Orice discuţie reuşită duce la amplificarea empatiei.*
- *Activităţi simple desfăşurate împreună* (o salată, o partidă de şah, ordine în casă, în dosare sau orice altceva care place ambilor parteneri de relaţie). Contează doar ocazia aruncării unor punţi între partenerii de relaţie.
- *Mici călătorii şi escapade împreună*, cu schimbarea locului şi peisajului. Pot fi ieşiri în spaţii publice, cafenea, restaurant, parc sau călătorii în doi cu maşina, în postura de ascultător captiv.

Cheia empatiei este *implicarea emoţională*, prin permisiunea dată propriilor coarde sensibile să vibreze în rezonanţă afectivă cu celălalt. Accentul nu mai cade pe semnificaţia cuvintelor, ci pe sentimentele subiacente lor.

Atenţia este focalizată pe sentimentele interlocutorului şi nu pe faptele sau vorbele sale. Dacă apar probleme, atenţia este reorientată către persoane şi nu către probleme. Centrul atenţiei trebuie plasat undeva la mijlocul distanţei dintre interlocutori, evitând atât concentrarea pe propriile reacţii, cât şi pe ale celuilalt. Intuiţia este lăsată liberă, pentru a descoperi ce se află dincolo de cuvinte. Ea are un rol major, prin aceea că percepe informaţii senzoriale, pe care le protejează de luciditatea rece care le-ar putea respinge.

La modul ideal, empatia creează o ambianţă de încredere şi deschidere afectivă similară celei dintre gemeni sau dintre îndrăgostiţii fericiţi, care comunică misterios. Imaginează-ţi numai ce-ai putea realiza dacă relaţiile cu elevii, colegii sau clienţii ar îmbrăca o asemenea ambianţă!

Dacă în alte tipuri de ascultare ne concentrăm atenţia asupra exteriorului interlocutorului – cuvinte, fapte, reacţii comportamentale – în ascultarea empatică ne lăsăm fascinaţi de interiorul său. Retrăim sentimentele sale: bucuria, tristeţea, frica, furia, gelozia, invidia... Resimţim senzaţiile sale: tensiune, destindere, prospeţime, căldură, tremur, culoare...

Antrenamentul abilităţilor de comunicare empatică

Începem cu abilitatea de a identifica propriile senzaţii şi sentimente, a le conştientiza şi a le exprima.

Antrenamentul nr. 14

Conştientizarea senzaţiilor şi sentimentelor

Exerciţiul se desfăşoară în doi (A şi B), aşezaţi sau în picioare, mână în mână şi ochi în ochi. Persoana A rosteşte în faţa persoanei B o frază care începe cu: „Chiar acum şi chiar aici sunt conştient(ă) de faptul că simt...".

Timp de 15-30 de secunde, fraza este completată cu descrierea unei senzaţii corporale sau a unei stări sufleteşti. Senzaţia, sentimentul şi descrierea vor fi autentice. Expresia corporală va fi cât mai fidel armonizată cu senzaţia sau sentimentul invocat. Oboseala, de pildă, va fi subliniată de umeri şi braţe grele, căzute. Nerăbdarea, de agitaţie şi privire aruncată pe ceas. Mândria de fruntea înălţată şi spatele drept etc.

Persoana B observă pur şi simplu, în tăcere, având grijă să creeze raportul, prin oglindire.

Apoi, B rosteşte în faţa lui A o frază asemănătoare şi A observă în tăcere.

În continuare, A şi B vor căuta alţi parteneri. Exerciţiul se repetă de 10 ori, cu parteneri diferiţi.

Continuăm cu dezvoltarea abilităţii de a retrăi sentimentele celuilalt (bucuria, tristeţea, frica, furia, gelozia, invidia) şi senzaţiile sale corporale (tensiune, destindere, prospeţime, căldură, tremur, culoare etc.).

Antrenamentul nr. 15

Senzaţiile şi sentimentele celuilalt

Exerciţiul se desfăşoară în doi, (A şi B), aşezaţi sau în picioare, mână în mână şi ochi în ochi.

Pasul 1. Senzaţii

A observă atent pe B şi întreabă: *„Ce simţi chiar acum, chiar aici, în faţa mea, ca senzaţie corporală ?"*

B răspunde timp de 15-30 de secunde. A observă din nou.

Apoi, B îi pune lui A exact aceeaşi întrebare. A răspunde şi B observă.

Pasul 2. Sentimente

A observă pe B şi întreabă: *„Ce simţi acum şi aici, în faţa mea, ca sentiment, ca stare sufletească ?"*

Celălalt răspunde timp de 15-30 de secunde. A observă din nou.

Apoi, B pune lui A exact aceeaşi întrebare. A răspunde şi B observă.

Exerciţiul se repetă de 10 ori, cu parteneri diferiţi.

În continuare, vom dezvolta intuiţia, aptitudinea de a „ghici" senzaţiile, sentimentele şi nevoile celorlalţi pentru a favoriza relaţionarea interpersonală armonioasă.

Antrenamentul nr. 16

Interpretarea intuitivă a indiciilor nonverbale

Exerciţiul se desfăşoară tot în perechi (A şi B), aşezaţi sau în picioare, mână în mână şi ochi în ochi, oglindindu-se într-un cât mai bun raport interpersonal.

A observă pe B şi identifică un detaliu concret şi semnificativ în mimică, postură, gestică sau în ritmul respiraţiei sau pulsului şi rosteşte o frază de tipul:

„Când văd/aud... (detaliul observat/auzit), îmi imaginez că simţi... (senzaţia sau sentimentul ghicit)"

Exemplu: Persoana A: „Când îţi văd fruntea încruntată şi sprâncenele strânse, îmi imaginez că eşti confuz(ă) şi nu prea ai înţeles ce ai de făcut în acest exerciţiu"

Persoana B răspunde afirmativ (Adevărat) sau negativ (Fals). După caz, rectifică intuiţia lui A, precizând ceea ce simte cu adevărat, timp de 15-30 de secunde.

Apoi, rolurile se schimbă. B observă şi ghiceşte, iar A confirmă, neagă, rectifică.

Exerciţiul se repetă de 5 ori, cu parteneri diferiţi.

Constatăm uşor cum empatia adaugă accentul pe elementele afective, emoţii şi sentimente exprimate verbal şi nonverbal. Cuvintele şi detaliile concrete ale comportamentului devin simple vehicule care transportă impresii, sentimente şi atitudini, care deschid accesul către celălalt.

Antrenamentul nr. 17

Ghiciţi sentimentul subiacent!

Exerciţiul se desfăşoară în grup. Fiecare persoană primeşte o listă de genul celei de mai jos.

Lista de enunţuri:

	Enunţul rostit de „client"	*Semne exterioare*	*Sentimentul subiacent*	*Răspunsul*
1	„Afacerea asta miroase de la o poştă."			
2	„Cât despre corpul ei...Ce să zic?"			
3	„Întotdeauna mi se întâmplă aşa!"			
4	„Când îl voi întâlni, am să-i spun ce gândesc."			
5	„Mi-ai făcut o mare surpriză."			
6	„Între noi s-a terminat totul!"			
7	„Am ratat totul în viaţă, până şi sinuciderea."			

	Enunţul rostit de „client”	*Semne exterioare*	*Sentimentul subiacent*	*Răspunsul*
8	„Am adormit buştean.”			
9	„E rândul tău să vorbeşti.”			
10	„Am luat nota nouă.”			
11	„Am luat nota cinci.”			
12	„Nu vreau proteză, mai bine mor!”			
13	„Am luat locul II din zece.”			
14	„Ei bine, îmi dau demisia.”			
15	„Îmi aduci aminte de diriginta dintr-a noua.”			
16	„Nu ştiu ce să fac cu viaţa mea.”			
17	„Am muncit intens toată ziua.”			

„Clientul” se aşază pe scaun în mijlocul grupului şi alege un enunţ oarecare din lista de mai sus. Apoi, închide ochii şi se vizualizează îndelung pe sine însuşi într-o situaţie adecvată enunţului ales. Cu ochii închişi, amplifică trăirile pe care le resimte în situaţia dată. În clipa în care trăirile sale sunt intense, deschide ochii şi pronunţă enunţul ales din listă. La cererea grupului, repetă identic de atâtea ori cât este nevoie.

Între timp, pe linia enunţului rostit din listă, membri grupului notează „semnele exterioare” observate şi „sentimentul subiacent” pe care-şi imaginează că l-a trăit „clientul” în timp ce a pronunţat fraza aleasă de el.

Apoi, pe rând, fiecare membru al grupului va rosti „răspunsul” pe care-l consideră adecvat ca replică. Nu vor răspunde doar cuvintelor rostite, ci vor căuta să răspundă manifestărilor „clientului”, luat în întregul său. Dând frâu liber intuiţiei, vor exprima acele idei, reacţii şi sentimente care apar parcă de nicăieri. După fiecare răspuns, se cere confirmarea clientului, singurul conştient de sentimentul subiacent. Seria răspunsurilor continuă până când grupul restituie clientului atât sentimentul trăit, cât şi răspunsul care-l face să se simtă confortabil.

Nici o problemă dacă enunţul cu pricina induce sentimente diferite membrilor grupului. Răspunsul empatic va fi oferit de persoana care va reuşi să întâlnească sentimentul clientului.

În continuare, alt „client” va alege alt enunţ. Grupul propune o nouă serie de răspunsuri până când reuşeşte să-i restituie întocmai sentimentul ales. Antrenamentul încetează abia după întâlnirea empatică cu 5 „clienţi”.

BCU IAŞI - BIBLIOTECA UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. "MIHAIL KOGĂLNICEANU" ŞTIINŢE ECONOMICE

Antrenamentul nr. 18

Evaluarea abilităţilor de comunicare empatică

Grupuri de 3 persoane: povestitor, ascultător şi observator. Povestitorul relatează expresiv o experienţă personală. Folosind elemente din tehnicile învăţate anterior, la care adaugă atenţia specială acordată sentimentelor, ascultătorul îl ascultă de o manieră empatică.

Intrarea în empatie cu povestitorul va fi uşurată de plasarea centrului atenţiei undeva la mijlocul distanţei dintre cei doi, evitând atât concentrarea pe propriile reacţii, cât şi pe persoana din faţă. Ascultătorul exersează intuiţia, exprimând idei, atitudini şi sentimente care apar de nicăieri. Apoi, cere confirmarea povestitorului. Observatorul limitează povestirea la 5-10 minute. Apoi, prezintă modul în care ascultătorul a reuşit sau nu să obţină contactul empatic cu povestitorul. Arată ce s-a schimbat faţă de exerciţiile anterioare şi prezintă impactul emoţional pe care exerciţiul l-a avut asupra sa. În final, povestitorul prezintă modul în care s-a simţit ascultat, acceptat, sprijinit. Rolurile se schimbă şi fiecare trece prin ipostaza de ascultător, povestitor şi observator.

Fiecare jucător indică intensitatea celor patru niveluri de comunicare, pentru modul în care:

1. a reuşit să facă persoana din faţă să se deschidă cel mai bine, folosind empatia:

Nivel Raport	Verbal	Vocal	Mimica	Gestica
❑ 1	❑ absent	❑ absent	❑ absent	❑ absent
❑ 2	❑ slab	❑ slab	❑ slab	❑ slab
❑ 3	❑ bun	❑ bun	❑ bun	❑ bun
❑ 4	❑ excelent	❑ excelent	❑ excelent	❑ excelent

2. a simţit cea mai mare deschidere faţă de persoana din faţă, folosind în mod adecvat empatia:

Nivel	Verbal	Vocal	Mimica	Gestica
❑ 1	❑ absent	❑ absent	❑ absent	❑ absent
❑ 2	❑ slab	❑ slab	❑ slab	❑ slab
❑ 3	❑ bun	❑ bun	❑ bun	❑ bun
❑ 4	❑ excelent	❑ excelent	❑ excelent	❑ excelent

Exerciţiul se poate încheia cu analize şi comentarii asupra proporţiilor dintre cele patru niveluri de comunicare.

În următoarele zile, poţi folosi orice contact cu alte persoane pentru aplicaţii. Vei observa ce se modifică în atitudinea altor persoane faţă de tine şi în capacitatea de a orienta discuţiile.

Principiul calibrării

Calibrarea este o tehnică de ascultare primară. Pe scurt, *a calibra* o persoană înseamnă a evalua starea sa interioară (ascunsă) pe seama unor indicii exterioare asociate. De pildă, graţie unor abilităţi incipiente de calibrare, când cineva spune „Da" cu jumătate de gură şi ton şovăielnic, ştim în mod spontan că a spus „Nu". Practicăm calibrarea în mod natural atunci când „intuim" şi citim minţile sau starea sufletească a unei alte persoane.

Pe vremea în care eram copilaşi, acuitatea senzorială nonverbală funcţiona mai bine decât la vârsta adultă. Nu prea cunoşteam cuvintele, dar înţelegeam aproape tot ceea ce ni se comunica. Această abilitate s-a mai tocit de-a lungul anilor, mai ales în şcoală, unde accentul cade pe comunicarea verbală. Vestea bună este aceea că abilitatea poate fi redobândită. Adesea, ne dăm seama imediat dacă o persoană familiară este obosită, odihnită, frustrată, satisfăcută, confuză, tristă, nervoasă sau alt fel, fără ca să o spună în mod explicit. Acest lucru se întâmplă pentru că am „calibrat" deja acea persoană, asociind în mod repetat indiciile exterioare observabile cu stările interioare pe care le acompaniază. Este şi motivul pentru care o persoană devine tot mai previzibilă pe măsură ce o cunoaştem mai bine.

De pildă, când mă aflu la volan, într-o stare confuză, scot limba printre dinţii şi buzele întredeschise. După observaţii repetate, prietena mea, aflată adesea pe scaunul din dreapta, ştie când sunt confuz la volan, chiar dacă mai neg acest lucru. A calibrat vizual starea mea de confuzie la volan. Pe de altă parte, când ea trăieşte o stare trecătoare de frustrare, vocea-i scârţâie uşor. Ştiu că e supărată chiar dacă ascunde acest lucru.

Unul dintre prieteni îşi freacă palmele una de alta ori de câte ori povesteşte o reuşită personală. Când observ acest indiciu ştiu că trăieşte mai curând o stare de satisfacţie, chiar dacă nu spune asta în mod explicit. Exemplele ar putea continua, dar sper să fim deja amândoi de acord că operaţia de calibrare este o componentă a ascultării active. Cu cât calibrăm mai precis, cu atât ascultarea devine mai eficace. Abilitatea de a calibra, pe care o posedăm într-o măsură mai mică sau mai mare, poate fi antrenată pe oricare dintre cele trei canale senzoriale: vizual, auditiv şi kinestezic. Pentru că vizualul nu crede până nu vede, iar auditivul până nu aude cu urechile lui, adevăratele performanţe se obţin pe canalul senzorial dominant.

În orice caz, ori de câte ori povesteşti o experienţă personală pozitivă, poţi să fii sigur că retrăieşti măcar frânturi din senzaţiile şi stările sufleteşti care au însoţit experienţa. De pildă, chiar acum, ţi-ai putea reaminti prima îmbrăţişare sau ultima ocazie în care ai smuls aplauze în public. Poţi fi sigur că semnele exterioare care trădează cumva starea interioară nu întârzie să apară, pe toate cele trei canale senzoriale:

- *vizual* – faţa se luminează, buzele desenează un surâs, ochii strălucesc mai tare, pupilele se dilată şi câte alte indicii vizibile, specifice doar persoanei tale;
- *auditiv* – volumul vocii creşte, tonul este mai vioi, ritmul mai săltăreţ, cuvintele care vin pe buze sunt mai vesele, mai pozitive şi câte alte indicii auditive, specifice doar persoanei tale;
- *kinestezic* – vei degaja o undă de căldură, vei radia o undă de veselie, sângele va curge mai repede prin vene, inima bate mai plin, muşchii freamătă, trupul se va relaxa şi multe alte indicii specifice numai persoanei tale.

Ceva asemănător se întâmplă cu oricare dintre interlocutorii noştri, atunci când le reverberăm gânduri şi amintiri agreabile. Mai rămâne să calibrăm stările de satisfacţie resimţite de ei, prin semnele exterioare asociate. După caz, vom putea calibra pe un singur canal, pe două sau pe toate trei, simultan. La telefon, de exemplu, putem calibra doar auditiv. Într-o conversaţie faţă în faţă, fără contact tactil, putem calibra vizual şi auditiv. Când există contact tactil cu interlocutorul, putem calibra şi kinestezic. Putem calibra şi trăiri negative, provocând interlocutorii să-şi amintească experienţe care evocă tristeţe, frustrare, suferinţă. Multe dintre indiciile nonverbale exterioare pot fi asemănătoare, dar şi mai multe sunt semnificativ diferite de la o persoană la alta.

În orice caz, semnalele şi indiciile exterioare permit unui ascultător atent să calibreze stările interioare resimţite de interlocutor. Antrenamentul abilităţilor de calibrare cere exersarea îndelungată a identificării diverselor stări interne ale diverşilor interlocutori. Prin calibrarea limbajului non-verbal, dincolo de cuvintele rostite, ascultătorul ajunge să pătrundă în mintea şi sufletul interlocutorilor, înţelegând şi simţind mai mult decât ceea ce spun cuvintele.

Exerciţiile care urmează vor demonstra faptul că, dincolo de cuvinte, putem percepe informaţii senzoriale de care nu suntem neapărat conştienţi şi din care nu extragem neapărat sensuri pertinente.

Antrenamentul nr. 19

Abilitatea de a calibra auditiv

Acest exerciţiu priveşte antrenamentul canalului auditiv. Este efectuat în grupuri de câte trei persoane, care-şi vor distribui prin rotaţie următoarele roluri:

1. *ascultător* (A) – persoana care ascultă şi calibrează auditiv;
2. *povestitor* (B) – persoana care-şi aminteşte (şi povesteşte doar în gând) o experienţă de viaţă autentică, retrăind-o în amintire şi evocând fidel starea sufletească asociată acesteia;
3. *observator* (C) – persoana care observă, ghidează şi evaluează comunicarea dintre povestitor şi ascultător.

În timpul antrenamentului, rolurile se vor schimba, astfel încât fiecare jucător să treacă măcar o dată prin fiecare rol. Înainte de fiecare nouă etapă a antrenamentului, observatorul sau trainerul care conduce jocul va avea grijă să „rupă" starea internă anterioară a persoanelor (B) şi (A). „Ruperea" unei stări poate fi făcută printr-o întrebare care aduce persoana cu picioarele pe pământ, atunci când i se cere ceva banal şi concret, care se întâmplă aici şi acum. De pildă, ar putea să numere becurile, scaunele sau persoanele blonde aflate în sală. Totodată, la fiecare nou pas, va fi descrisă faza care urmează, indicând tot ceea ce are de făcut fiecare jucător.

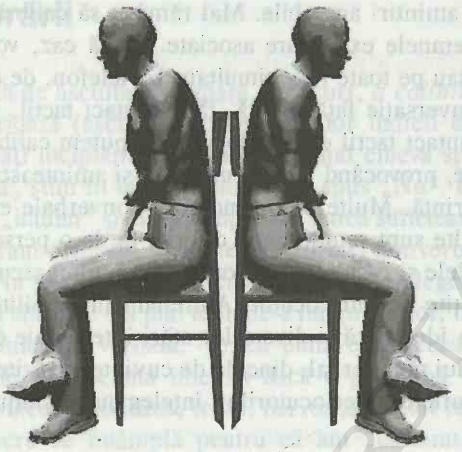


Figura 27. *Calibrare auditivă*

Atenţie ! Începe jocul.

Pasul 1. Ascultătorul şi Povestitorul se aşază pe scaune, spate în spate, astfel încât nu se pot vedea unul pe celălalt. Scaunele, trupurile, părul şi hainele lor nu se ating.

Pasul 2. La semnalul trainerului, Povestitorul începe să se gândească intens la o persoană care-i displace şi pe care o plasează în contextul concret al unei amintiri neplăcute, dureroase, în care a suferit din cauza acelei persoane. Evocarea experienţei de viaţă va fi autentică şi vie dacă povestitorul :

- va revedea cât mai fidel imaginile, culorile, chipurile şi decorurile pe care le-a avut atunci în faţa ochilor ;
- va reauzi cât mai fidel vocile, cuvintele, muzica, ritmurile, zgomotele de fond etc. care i-au sunat în urechi ;
- va resimţi tristeţea, furia, durerea, senzaţia de cald, rece, gol în stomac sau nod în gât etc. pe care le-a trăit în timpul experienţei evocate.

La semnalul observatorului, în timp ce continuă să-şi deruleze amintirea în gând, Povestitorul *începe să numere cu voce tare de la 1 până la 20*. În tot acest timp, A ascultă atent vocea care numără, pentru a calibra auditiv starea sufletească pozitivă asociată.

După ce numărătoarea s-a încheiat, trainerul „rupe" starea lui B şi trece la pasul următor.

Pasul 3. La semnalul trainerului, Povestitorul începe să se gândească intens la o persoană care-i place şi pe care o plasează în contextul unei amintiri savuroase, în care a simţit bucurie şi plăcere într-un mod cât se poate de concret, graţie acelei persoane.

Evocarea experienţei de viaţă va fi autentică dacă povestitorul:

- va revedea fidel imaginile, culorile, chipurile pe care le-a văzut atunci;
- va reauzi vocile, cuvintele, muzica, ritmurile, zgomotele de fond etc.;
- va resimţi bucuria, furia, plăcerea, senzaţiile de cald, rece, zbor sau imponderabil pe care le-a trăit în timpul experienţei evocate.

La semnalul trainerului, în timp ce continuă evocarea în gând, B începe să numere cu voce tare de la 1 până la 20. În tot acest timp, A ascultă atent vocea care numără şi calibrează auditiv atât cât poate. După ce numărătoarea s-a încheiat, trainerul „rupe" starea lui B şi indică trecerea la pasul următor.

Pasul 4. La semnalul trainerului, în secret, dar fără a-şi impune un control artificial al vocii, B alege să evoce îndelung:

- fie amintirea persoanei care-i displace, plasată în contextul unei întâmplări dureroase, când a suferit din cauza ei,
- fie amintirea persoanei care-i place, plasată în contextul unei întâmplări agreabile, în care a simţit bucurie şi plăcere datorită ei.

În timp ce B derulează mental amintirea, la semnalul trainerului, începe iarăşi să numere cu voce tare de la 1 la 20. Persoana A ascultă şi calibrează atent, pentru a aprecia corect la care dintre persoane se gândeşte B. În final, la un nou semnal al trainerului, Ascultătorul spune Povestitorului pe care dintre cele două persoane crede că a evocat-o în pasul 4. Povestitorul va confirma onest dacă calibrarea a reuşit sau nu.

După încheierea jocului, se va calcula scorul evaluărilor corecte, procentual la nivelul grupului, iar jocul se va relua cu schimbarea rolurilor. La modul ideal, calibrarea va funcţiona pentru indiferent care persoană şi amintire pe care Povestitorul le agreează sau detestă. În faza de evaluare a rezultatelor jocului se vor face comentarii asupra manierei în care „muzica" vocii acompaniază componenta afectivă a comunicării.

Antrenamentul nr. 20

Calibrarea vizuală

Acest exerciţiu priveşte antrenamentul canalului vizual. Va fi efectuat în grupuri de câte trei persoane, care-şi vor distribui prin rotaţie următoarele roluri:

1. *ascultător* (A)- persoana care calibrează vizual;
2. *povestitor* (B)- persoana care-şi aminteşte (şi povesteşte doar în gând) o experienţă de viaţă autentică, retrăind-o în amintire şi evocând cât mai fidel starea sufletească asociată acesteia;
3. *observator* (C)- persoana care ghidează şi evaluează comunicarea dintre A şi B.

În timpul antrenamentului, rolurile se schimbă, astfel încât fiecare jucător să treacă prin fiecare rol. Înainte de fiecare nouă etapă, trainerul care conduce jocul va „rupe" starea anterioară a persoanelor B şi A. „Ruperea" unei stări poate fi făcută printr-o întrebare care aduce persoana cu picioarele pe pământ, când i se cere ceva banal şi concret, aici şi acum. De pildă, poate număra becurile sau persoanele blonde din sală. De fiecare dată, va fi indicată clar faza care urmează, cu tot ceea ce are de făcut fiecare jucător.

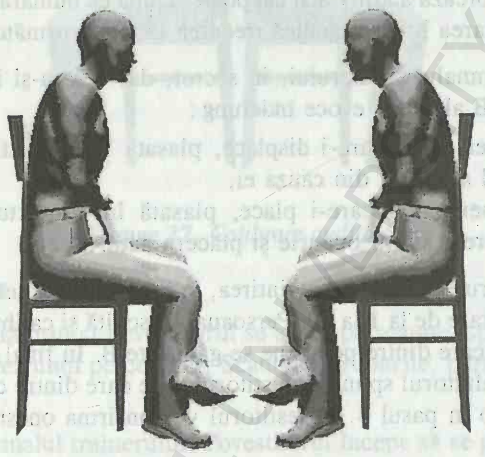


Figura 28. *Calibrare vizuală*

Atenţie! Începe jocul.

Pasul 1. Ascultătorul şi Povestitorul se aşază pe scaun, faţă în faţă, fără să se atingă, la distanţa la care s-ar putea atinge cu mâinile întinse. Se pot observa convenabil unul pe celălalt.

Pasul 2. La semnalul trainerului, Povestitorul începe să se gândească intens la o persoană care-i displace şi pe care o plasează în contextul unei întâmplări dureroase, în care a suferit din cauza acelei persoane. Amintirea experienţei va fi autentică şi vie dacă povestitorul:

- vede imaginile, culorile, chipurile, decorurile pe care le-a văzut atunci;
- aude vocile, cuvintele, muzica, ritmurile pe care le-a auzit atunci;
- simte senzaţiile şi emoţiile pe care le-a simţit în timpul experienţei.

Povestitorul continuă să-şi deruleze mental amintirea, timp de 50-60 de secunde, până la semnalul de încetare al trainerului. În tot acest timp, Ascultătorul observă atent chipul, ochii, postura şi gesturile Povestitorului, pentru a calibra vizual starea interioară negativă. Apoi, trainerul „rupe" starea celor doi jucători şi indică trecerea la pasul următor.

Pasul 3. La semnalul trainerului, Povestitorul se gândeşte la o persoană care-i place mult şi pe care o plasează în contextul unei amintiri savuroase, când a simţit bucurie şi plăcere graţie acelei persoane. Evocarea experienţei de viaţă va fi autentică dacă povestitorul:

- vede imaginile, culorile, chipurile pe care le-a văzut atunci;
- aude vocile, cuvintele, muzica, ritmurile, zgomotele de fond etc.;
- simte senzaţiile şi emoţiile pe care le-a simţit în timpul experienţei.

Povestitorul derulează mental amintirea, timp de 50-60 de secunde, până la semnalul de încetare al observatorului. În tot acest timp, Ascultătorul observă atent chipul, ochii, postura şi gesturile Povestitorului, pentru a calibra vizual starea interioară pozitivă. Apoi, trainerul „rupe" starea celor doi jucători şi indică trecerea la pasul următor.

Pasul 4. La semnalul trainerului, în secret, fără a-şi impune un control artificial al expresiei corporale, B alege să evoce, timp de 50-60 de secunde:

- fie amintirea persoanei care-i displace, plasată în contextul unei întâmplări dureroase, când a suferit din cauza ei;
- fie amintirea persoanei care-i place, plasată în contextul unei întâmplări agreabile, în care a simţit bucurie şi plăcere datorită ei.

În tot acest timp, A observă atent chipul, gestica şi postura lui B, pentru a aprecia corect la care dintre persoane şi amintiri se gândeşte B.

În final, la un nou semnal al trainerului, Ascultătorul îi spune Povestitorului pe care dintre cele două persoane crede că a evocat-o în pasul 4. Povestitorul va confirma onest dacă calibrarea a reuşit sau nu.

După încheierea jocului, se calculează scorul evaluărilor corecte şi jocul se reia cu schimbarea rolurilor. La modul ideal, calibrarea va funcţiona pentru indiferent care persoană şi amintire pe care Povestitorul le agreează sau detestă. În faza de evaluare a rezultatelor jocului se vor face comentarii, în grup, asupra manierei în care semnalele observabile ale trupului, privirea, mimica, gestica, postura etc. au reflectat componenta afectivă a comunicării.

Antrenamentul nr. 21

Calibrarea kinestezică

Acest exerciţiu priveşte antrenamentul canalului kinestezic. Reamintim faptul că acest canal este responsabil de un complex de senzaţii tactile, termice, de mişcare, de echilibru, precum şi de sesizarea emoţiilor. Antrenamentul va fi efectuat în grupuri de câte trei persoane, care-şi vor distribui prin rotaţie următoarele roluri:

1. *ascultător* (A) – persoana care calibrează kinestezic;

2. *povestitor* (B) – persoana care-şi aminteşte (şi povesteşte doar în gând) o experienţă de viaţă autentică, retrăind-o în amintire şi evocând cât mai fidel starea sufletească asociată acesteia;
3. *observator* (C) – care ghidează şi evaluează comunicarea dintre A şi B.

În timpul antrenamentului, rolurile se vor schimba, astfel încât fiecare jucător va trece prin fiecare rol. Înainte de fiecare nouă etapă, trainerul va „rupe" starea internă anterioară a persoanelor B şi A. „Ruperea" unei stări poate fi făcută printr-o întrebare care aduce persoana cu picioarele pe pământ, când i se cere ceva foarte concret, aici şi acum. De pildă, poate număra persoanele blonde din sală. De fiecare dată, va fi indicată clar faza care urmează, cu tot ceea ce are de făcut fiecare jucător.

Figura 29. *Calibrare kinestezică*

Începe jocul.

Pasul 1. Ascultătorul şi Povestitorul rămân în picioare, spate în spate, în contact, cu palmele lipite sau împreunate. Pot alege să stea şi aşezaţi pe scaune, faţă în faţă, cu genunchii în contact şi mâinile împreunate sau ţinute strâns unul într-ale celuilalt. Ascultătorul va ţine ochii închişi ferm sau va fi legat la ochi, pentru a nu-l putea vedea pe Povestitor.

Pasul 2. La semnalul trainerului, Povestitorul începe să se gândească intens la o persoană care-i displace şi pe care o plasează în contextul unei întâmplări dureroase, în care a suferit din cauza acelei persoane. Amintirea experienţei va fi autentică şi vie dacă povestitorul:

- vede ceea ce a văzut atunci;
- aude ceea ce a auzit atunci;
- simte senzaţiile şi emoţiile pe care le-a simţit în timpul experienţei.

Povestitorul continuă să-şi deruleze mental amintirea, timp de 50-60 de secunde, până la semnalul de încetare al observatorului. Ascultătorul este atent la contact tactil, mişcare şi echilibru, ritmul respiraţiei, puls, senzaţii de cald sau rece, tremur, freamăt, vibraţii etc. pentru a calibra kinestezic, starea interioară a povestitorului. După aproximativ un minut, trainerul „rupe" starea celor doi jucători şi indică trecerea la pasul următor.

Pasul 3. La semnalul trainerului, Povestitorul se gândeşte la o persoană pozitivă, care-i place mult şi pe care o plasează în contextul unei amintiri savuroase, când a simţit bucurie şi plăcere graţie acelei persoane. Evocarea experienţei de viaţă va fi autentică dacă povestitorul:

- vede ceea ce a văzut atunci;
- aude ceea ce auzea atunci;
- simte senzaţiile şi emoţiile pe care le-a simţit în timpul experienţei.

Povestitorul derulează mental amintirea, timp de 50-60 de secunde, până la semnalul de încetare al observatorului. În tot acest timp, Ascultătorul este iarăşi atent la contactul tactil, la mişcare şi la echilibru, ritmul respiraţiei şi puls, senzaţia de cald sau rece, tremur, freamăt, vibraţii etc. Fără să vadă şi să audă, va calibra kinestezic starea interioară a povestitorului.

Trainerul „rupe" starea celor doi jucători şi indică trecerea la pasul următor.

Pasul 4. La semnalul trainerului, în secret, Povestitorul va alege să evoce îndelung:

- fie amintirea persoanei care-i displace, plasată în contextul unei întâmplări dureroase, când a suferit din cauza ei,
- fie amintirea persoanei care-i place, plasată în contextul unei întâmplări agreabile, în care a simţit bucurie şi plăcere datorită ei.

În tot acest timp, Ascultătorul simte indiciile kinestezice ale stărilor interioare ale Povestitorului, pentru a aprecia corect la care dintre persoane şi amintiri se gândeşte. În final, la un nou semnal al trainerului, Ascultătorul îi spune Povestitorului pe care dintre cele două persoane crede că a evocat-o. Povestitorul va confirma onest dacă calibrarea a reuşit sau nu.

După încheierea jocului, se va calcula scorul evaluărilor corecte. Jocul se reia cu schimbarea rolurilor. În faza de evaluare a rezultatelor jocului se fac comentarii, în grup, asupra manierei în care semnalele tactile ale trupului transmit componenta afectivă a comunicării.

Antrenamentul nr. 22

Detectorul de minciuni. Calibrare vizuală, auditivă şi kinestezică

Ai nevoie de un partener despre a cărui istorie personală nu ştii prea multe. Nici el despre propria-ţi biografie. Vei calibra preponderent vizual şi auditiv. Dacă veţi sta aproape şi vă veţi atinge, vei putea calibra şi kinestezic. Antrenamentul se desfăşoară în trei paşi, după care rolurile se pot schimba. O poziţie de lucru foarte bună, în care puteţi calibra lejer pe toate canalele, este aceea în care sunteţi aşezaţi pe scaune, faţă în faţă, cu genunchii lipiţi, ţinându-vă mâinile unul într-ale celuilalt.

Pasul 1. Vei cere partenerului să-şi amintească o experienţă autentică, care face realmente parte din istoria sa personală recentă şi care i-a procurat o mare plăcere, bucurie şi satisfacţie. Cere-i să vadă cu ochii amintirii ce vedea atunci, să audă ce auzea atunci şi să simtă cât mai fidel ceea ce simţea în timpul experienţei. Cu cât amintirea va fi mai vie şi mai fidelă, cu atât antrenamentul va fi mai eficient şi util.

Calibrează! În timp ce partenerul retrăieşte amintirea, lăsând trupul să exprime liber ceea ce simte, vei calibra atent starea sa interioară pozitivă, atât vizual şi auditiv, cât şi kinestezic.

După cel mult un minut, amândoi aveţi nevoie de o pauză, în care să „rupeţi" starea anterioară. De exemplu, veţi putea număra picioarele unor piese de mobilier aflate în încăpere sau numărul de culori din decor.

Pasul 2. Cere partenerului să-şi amintească o experienţă autentică din istoria personală recentă, care i-a procurat suferinţă, disconfort şi jenă. Cere-i să vadă ce vedea, să audă ce auzea şi să simtă ce simţea în timpul experienţei. Cu cât amintirea va fi mai fidelă, cu atât antrenamentul va fi mai eficient.

Calibrează! În timp ce partenerul retrăieşte amintirea, lăsând trupul să exprime liber ceea ce simte, calibrează atent starea sa interioară negativă, atât vizual şi auditiv, cât şi kinestezic.

Faceţi amândoi o scurtă pauză, pentru a „rupe" starea anterioară, de pildă, amintindu-vă precis orele de trezire şi culcare din ultimele două-trei zile.

Pasul 3. Acum, vei pune partenerului tău un şir de întrebări, ale căror răspuns este fie DA, fie NU. Partenerul are misiunea să mai şi mintă la unele întrebări. El va decide la care dintre ele. Pentru primul antrenament, ar putea fi bună o listă de zece întrebări precise de genul:

- Ai vizitat Spania/Japonia/Grecia/Moldova/Ungaria?
- Ai înnotat în Dunăre/Marea Neagră/Mediterana/Prut/Siret/Olt?
- Ai urcat pe vârful Omul? Ai făcut plajă la Vama Veche?
- Ai făcut dragoste astă-noapte?
- Ai rămas corigent(ă) în liceu?
- Eşti îndrăgostit(ă)?
- Îţi place ceea ce se întâmplă aici?
- Ai peste 100 de euro în buzunare?

- Ai făcut duş dimineaţă?
- Ai furat vreodată un creion/un pix/o carte?

Bazându-te exclusiv pe ceea ce ai calibrat în paşii anteriori, va trebui „ghiceşti" dacă interlocutorul spune adevărul sau minte. Vei nota evaluarea răspunsului la fiecare întrebare. Apoi, împreună cu partenerul, veţi face scorul răspunsurilor exacte (câte din 10?).

Schimbaţi rolurile şi luaţi-o de la început cu o altă listă de zece întrebări. Reamintesc faptul că antrenamentul este mai uşor cu un partener de joc despre a cărui viaţă personală nu ştii prea multe.

Toate simţurile treze!

Ascultarea activă captează prin simţuri ceva ce încă nu există pentru ascultător. Simţurile sesizează ceva pe cale să se întâmple, ceva ce se înfiripă treptat din mesajele interlocutorului. Rolul ascultătorului nu este acela de a atribui mesajelor înţelesurile sale, ci de a percepe sensul lor pentru interlocutor: Ce spune? Ce simte? Unde vrea să ajungă? E calm sau nervos? Odihnit sau obosit? Are timp sau şi-a pierdut răbdarea?...

Ascultarea nu-i o stare pasivă, ci o *acţiune* în conexiune cu celălalt. Ca oricare altă acţiune umană, este mai uşor de împlinit cu toate simţurile treze. Ascultăm cu urechile, cu ochii şi cu întreg trupul.

Spre comparaţie, luăm o acţiune banală: umplerea unui pahar cu vin roşu. Prinzi sticla cu o mână, scoţi dopul cu cealaltă, potriveşti paharul sub gura sticlei şi torni vinul. Te opreşti când este destul vin în pahar. Toate astea sunt posibile dacă priveşti, asculţi, pipăi, simţi greutatea şi mişcarea paharului.

Ne imaginăm aceeaşi acţiune, cu ochii închişi sau pe întuneric? Eventual, purtând mănuşi de box. Singurul simţ exersat rămâne auzul. Vinul susură în pahar, cu felurite inflexiuni pe măsură ce paharul se umple.

Mai este acţiunea la fel de simplă? Bazându-te doar pe auz, vei mai şti oare când paharul e plin? Dacă pătezi faţa de masă cu vin roşu...

Recunosc cinstit că, fără implicarea mai multor simţuri, mie unul mi-ar fi greu să duc la bun sfârşit o operaţie atât de simplă. Cel mai bun mod de a desfăşura o acţiune: Toate simţurile treze! Simţurile comandă mâinii să se oprească sau să continue. Vederea anticipează. Pipăitul reglează mişcarea şi face să curgă vinul atât cât trebuie. Rezultatele acţiunii sunt percepute şi controlate tot timpul, pe toate cele trei canalele senzoriale: vizual, auditiv şi kinestezic.

Putem spune că „ascultăm" şi cu ochii. Ascultăm activ când auzim ce este de auzit şi vedem ce este de văzut. Urechea aude şi ochiul observă. Sunt cu cel puţin două acţiuni conjugate în una singură:

$$a\ asculta = a\ auzi + a\ observa$$

Ascultarea nu-i doar înţelegere, ci şi simţire. Nu-i destul să decodificăm mental ceea ce spune celălalt. Mai trebuie să şi simţim, la nivel afectiv, ce se întâmplă cu el, ce simte el. Alături de ochi şi urechi, alte antene percep senzaţii şi sentimente: iubirea sau vrajba, afecţiunea sau indiferenţa, căldura sau răceala, apropierea sau distanţarea, tensiunea sau relaxarea, jena sau confortul, senzaţiile, sentimentele, emoţiile şi energiile latente sau puse în mişcare. Ascultăm activ când vedem, auzim şi simţim emoţia şi mişcarea.

a asculta = a vedea + a auzi + a simţi

Doar tirania simplificării ne obligă să neglijăm gustul şi mirosul. Mai mult decât atât, ascultarea nu priveşte doar comunicarea între ascultător şi vorbitor, ci şi comunicarea ascultătorului cu sine însuşi. Ascultătorul poartă un dialog interior, pe care trebuie de asemenea să-l asculte şi controleze.

În concluzie, ascultă activ atunci când:

- vezi ceea ce este vizibil la interlocutor: privirea, chipul, mimica, gestica, postura, mişcările, îmbrăcămintea, accesoriile etc.;
- auzi cuvintele, ritmul, tonul, accentul, pauzele, oftatul, râsul, tusea, scrâşnetul dinţilor, respiraţie întretăiată, bătaia din picior, freamătul trupului etc.;
- simţi ceea ce simte şi ce se întâmplă cu el, oferindu-i încredere, empatie, sincronizare şi oglindire a comportamentului său;
- asculţi cum asculţi, atent la organizarea şi controlul propriului tău dialog interior, al propriilor gânduri şi emoţii.

Primele trei segmente privesc relaţia de comunicare cu persoana ascultată, iar ultimul priveşte comunicarea cu tine însuţi, în timp ce îl asculţi pe celălalt. În plus, între două secvenţe de ascultare, va trebui să te asculţi cum vorbeşti.

Antrenamentul nr. 23

Ascultă-te cinci minute pe tine însuţi!

Grupul de comunicare este invitat să se aşeze comod pe scaune. Ochii se închid şi se face linişte. Fiecare persoană se concentrează asupra propriilor senzaţii, aici şi acum. Scapă de gândurile şi melancoliile trecutului, ca şi de grijile viitorului. Respiră calm, ascultă respiraţia, simte aerul în plămâni. Simte până şi degetele de la picioare, mişcându-le virtual, în gând. Simte moliciunea covorului sau răceala pardoselii la tălpi. Simte palmele pe genunchi sau coapse, căldura sau răceala contactului. Simte şezutul pe scaun. Muşchii stomacului sunt încordaţi? Simte contactul spatelui cu spătarul scaunului. Respiră adânc, relaxat. Fiecare se vizualizează din afara sa, se priveşte din exterior. Începem?

Antrenamentul nr. 24

Meditaţie în doi

Acest exerciţiu este inspirat din trainingurile terapeutice şi de comunicare în afaceri ale lui André Moreau, inspirat, la rândul său, după o meditaţie hindusă. Se desfăşoară în perechi, cu un partener ales de hazard. Găseşte-ţi partenerul şi aşezaţi-vă pe scaune, faţă în faţă, genunchii în contact, mâinile şi privirile unul într-ale celuilalt. Stabiliţi cine va fi A şi cine B.

Pasul 1. Persoana A va juca rolul povestitorului, iar B pe cel al ascultătorului.

Ascultătorul B adresează lui A invitaţia: *Spune-mi cine eşti tu!*

Povestitorul A, fie imediat, fie după o pauză de meditaţie, începe să-şi spună povestea. Pur şi simplu, spune ce-i trece prin cap, fără a da vreo importanţă ordinii şi coerenţei. Practic, îşi răspunde lui însuşi la întrebare, cu voce tare, spunând ce simte şi ce crede că este, mai curând decât ceea cea a fost învăţat să fie şi să spună că este. Persoana A se va îndepărta tot mai mult de ceea ce a fost învăţată să spună, lăsându-se tot mai furată de realitatea sa interioară, ...tot mai adânc, ...mai profund, timp de... cel puţin 5 minute.

În tot acest timp, B, nu va avea alt rol decât acela de a asculta, pur şi simplu, oglindindu-l pe A, fără a face judecăţi, fără a confirma şi, mai ales, fără a nega în vreun fel oarecare, verbal sau nonverbal. Dacă este absolut necesar, când A se opreşte, ezită sau se blochează timp de mai mult de un minut, B va repeta invitaţia: *Spune-mi cine eşti tu!*

Pasul 2. Exerciţiul se va relua identic, cu inversarea rolurilor lui A şi B, timp de... cel puţin 5 minute.

În continuare, A şi B pot relua împreună exerciţiul, de încă 2-3 ori sau se pot despărţi, pentru a repeta exerciţiul cu alţi parteneri, timp de... **30-35 de minute**.

În final, întregul grup se va aşeza în cerc pentru a-şi împărtăşi experienţele, descoperirile, trăirile.

Variante

Uneori, invitaţiile de genul: *„Cine eşti tu ? /Spune-mi cine eşti"* capătă un iz existenţial şi o notă de dramatism care riscă să inhibe unele persoane sau grupuri. În astfel de cazuri, exerciţiul se amorsează ceva mai greu. În trainînguri, am depăşit uşor acest gen de dificultate, prin înlocuirea lui „Spune-mi cine eşti!" cu întrebări mai simple, de toată ziua: „Ce-ai vrea să faci în weekend?", „Cum îţi va fi ziua de mâine?", „Cum vei petrece de sărbători?", „Cum ţi-ar plăcea să petreci concediul/vacanţa?", „Cum ţi-a mers în ultimii 2 ani?" etc.

Notă. În meditaţia budistă, numită „iluminare intensivă", acest exerciţiu presupune trei zile de meditaţie continuă la aceeaşi temă. Aceeaşi întrebare este adresată şi primeşte răspuns de sute de ori.

Cauze ale ascultării insuficiente

Vorbind tot mai mult şi ascultând tot mai puţin, dăm tot mai multe concerte pentru surzi. Adesea, suferinţa comunicării vine mai curând din ascultarea insuficientă.

Verba volant. Percepţiile eronate asupra comunicării interumane scapă din vedere faptul că mesajul verbal nu există în sine şi nu rămâne. Vorba este doar un cod, un „recipient". Fără ascultătorul care receptează, vorbitorul pronunţă doar cuvinte. Dacă un politician ar vorbi în pădure, cine l-ar mai alege?

Între cauzele ascultării insuficiente, semnalăm câteva, frecvente:

- *mentalitatea* după care ascultarea ar fi o stare pasivă. Falsa credinţă că a vorbi mult, monopolizând timpul şi spaţiul conversaţiei e semn de putere şi inteligenţă descurajează ascultarea. În realitate, lucrurile stau exact pe dos. Oamenii care ascultă mult fac lucruri mari, iar cei care vorbesc mult fac lucruri mici;
- *dorinţa de a impune*, întâlnită mai ales la persoane care n-au dobândit încă statut social şi autoritate profesională sau la persoane virusate de orgoliu şi nevoia de vizibilitate în anturaj;
- *vanitatea* după care ceea ce spunem noi este mai valoros decât ceea ce-ar putea spune alţii;
- *supraîncărcarea cu mesaje* ne obligă să comutăm atenţia de la o sursă la alta. Ascultăm tot timpul ceva: radioul, clientul, telefonul, şeful, colegii, părinţii, copiii... „Tirania comunicării" oboseşte;
- *grijile multe* care ne preocupă simultan împiedică concentrarea atenţiei şi disponibilitatea de a asculta;
- *gândirea rapidă*; creierul procesează peste 450 de cuvinte pe minut, în timp ce buzele pronunţă în medie 150. Timpul rămas printre cuvinte face posibilă deconectarea şi devierea atenţiei;
- *zgomotele* şi perturbaţiile care bruiază, irită şi sparg fluenţa comunicării: strada, aglomeraţia, instalaţiile de tot felul, telefonul, radioul, televizorul etc.;
- *deficienţele auzului*, la fel de frecvente ca şi ale văzului, sunt mai puţin luate în seamă;
- *neîncrederea* în ceilalţi şi în veştile noi care adesea nu se confirmă face gândul înţelept şi perfid, totodată, să spună: „Am mai auzit asta", chiar dacă nu este deloc aşa.

Rezultatul este ascultarea insuficientă, sugerată în figura de mai jos. În medie, oamenii obişnuiţi ascultă mai puţin de 25% dintre mesajele vorbite care le sunt destinate. Imediat după recepţie, un ascultător obişnuit îşi aminteşte doar 50% dintre informaţiile recepţionate, iar 48 de ore mai târziu, mai păstrează în memoria activă doar 25% dintre acestea. Totodată, statisticile arată că diplomaţii, managerii superiori, negociatorii şi vânzătorii de succes îşi petrec peste 65% din timpul zilnic de lucru ascultând şi punând întrebări.

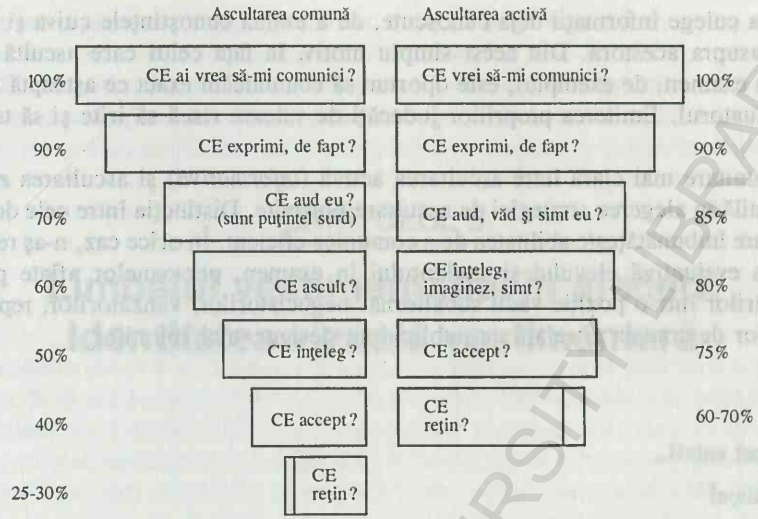


Figura 30. *Efecte comparate: ascultare comună – ascultare activă*

În mod normal, dacă ascultarea activă funcţionează, efectele pozitive nu întârzie să se arate:

- răspunsuri mai precise şi la subiect, fără devierea cursului discuţiei sau negocierii. Cel mai la subiect răspuns este acela care reformulează în termenii ascultătorului un fragment din ceea ce a spus vorbitorul. De pildă, dacă vorbitorul încheie cu o întrebare de genul: „Dvs. nu aveţi impresia că situaţia ambalajelor returnabile devine tot mai greu de suportat?", răspunsul la subiect care dă satisfacţie vorbitorului şi lasă problema deschisă pentru informaţii suplimentare, este o parafrază de genul: „Să înţeleg că problema ambalajelor returnabile este una foarte serioasă?";
- concentrarea asupra emoţiilor şi sentimentelor pe care le încearcă partenerul şi semnalarea faptului că este înţeles la nivel afectiv. Ca exemplu, dialogul ar putea continua cu o frază de genul: „Ambalajele returnabile vă dau bătăi de cap şi îngrijorare";
- stimularea conversaţiei sincere şi a încrederii între partenerii. Exemplu: „Îmi puteţi da mai multe detalii despre modul în care vă încurcă treaba asta cu ambalajele returnabile?".

În lipsa unei ascultări active, pierdem şansa de a formula răspunsuri, obiecţii şi propuneri pertinente, ca şi pe aceea a unui bun raport interpersonal cu partenerul.

Ascultarea evaluativă

Există situaţii de comunicare în care ascultarea activă ar fi o investiţie prea mare de timp şi efort. Poate fi cazul unui profesor, manager, medic, judecător, avocat sau auditor. Ei ştiu de la început, ce ar trebui să spună vorbitorul. Îl vor putea întrerupe, pentru a reorienta discuţia în orice moment, în orice direcţie. Acest gen de ascultare se numeşte *evaluativă* şi este dominată de judecata critică a ascultătorului evaluator. Rolul ei este

acela de a culege informaţii deja cunoscute, de a evalua cunoştinţele cuiva şi de a face judecăţi asupra acestora. Din acest simplu motiv, în faţa celui care ascultă pentru a evalua (la examen, de exemplu), este oportun să comunicăm exact ce aşteaptă şi vrea să audă evaluatorul. Emiterea propriilor judecăţi de valoare riscă să irite şi să tensioneze relaţia.

O delimitare mai clară între ascultarea activă (*informativă*) şi ascultarea *evaluativă* poate fi utilă în alegerea strategiei de ascultare potrivite. Distincţia între cele două tipuri de ascultare îmbunătăţeşte abilitatea de a comunica eficient. În orice caz, n-aş recomanda ascultarea evaluativă elevului şi studentului în examen, persoanelor aflate prin forţa împrejurărilor într-o poziţie vădit subalternă, negociatorilor, vânzătorilor, reporterilor, persoanelor de contact şi relaţii cu publicul şi, desigur, nici spionilor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 5

Limbajul vestimentaţiei în afaceri. Identitatea vizuală vestimentară

„Haina face pe om."

Înţelept anonim

Dincolo de modă, de mituri şi de mofturi, îmbrăcămintea, accesoriile, gestica, expresia feţei, postura şi liniile trupului constituie primele elemente care conferă identitate vizuală unei persoane oarecare. În mediul afacerilor, ca şi în lumea mondenă, identitatea vizuală imediată este cea care generează prima impresie, clasificând şi poziţionând oamenii, tot aşa cum blana animalelor sau penele păsărilor fac acest lucru în pădure.

Drept dovadă prezumtivă, hai să reflectăm o clipă împreună la mesajul instantaneu transmis de acul de cravată al unui ministru de externe rus, Serghei Ivanov, pe care îl văd la televizor, astăzi 11 februarie 2008; este un pistol mitralieră Kalaşnikov în miniatură.

Puterea înfăţişării

În mod implacabil şi doar aparent nedrept, *prima impresie*, la prima întâlnire, este şi cea decisivă şi durabilă pentru majoritatea sfidătoare a contactelor interumane. Identitatea vizuală imediată, adică îmbrăcămintea, accesoriile şi limbajul trupului sunt principalul suport de imagine sursă pentru prima impresie. Ca şi în dragostea la prima vedere, *look*-ul unei persoane este principalul generator de credibilitate şi atracţie la prima întâlnire de afaceri. Suspiciunea şi respingerea se insinuează, desigur, tot la prima vedere.

În afaceri, doar orbii şi cei care ignoră voit faptul că îmbrăcămintea şi accesoriile vestimentare transmit puternice mesaje sociale se mai pot îndoi de faptul că „haina face pe om". La o extremă, hainele luxoase şi perfect croite sugerează bunăstarea, siguranţa, puterea şi profesionalismul. La cealaltă extremă, hainele sordide sugerează umilinţa şi sărăcia. În plus, îmbrăcămintea excesiv uzată mai sugerează şi neglijenţa sau dispreţul pentru colectivitate şi pentru aparenţe. Astfel, la prima impresie, ţinuta ca atare poate conduce spontan la riscul identificării unei persoane ca lipsită de profesionalism sau aparţinând claselor inferioare.

În cifre şi proporţii, ţinuta vestimentară şi limbajul trupului – înălţimea, greutatea, îmbrăcămintea, coafura, culorile, accesoriile, machiajul şi bijuteriile la femei, ca şi ceasurile, stilourile şi genţile, pentru bărbaţi – contează în proporţie de 55% la formarea primei impresii. Ele pot transmite instantaneu o imagine de seriozitate, încredere şi respect pentru clienţi şi parteneri, în întâlnirile de afaceri. Desigur, la fel de uşor, pot transmite exact contrariul.

Credibilitatea înfăţişării

În afaceri, încrederea este cel mai tânjit şi preţuit sentiment. Ca orice pasăre rară, este greu de câştigat şi păstrat. Chiar dacă se întâmplă uneori să inspirăm încredere pur şi simplu, fără să ştim cum anume o facem, atunci când participăm la o întâlnire sau o reuniune de afaceri, nu ne putem permite să lăsăm încrederea insuflată de prima impresie la voia întâmplării şi a norocului. În afaceri, avem nevoie să fim priviţi ca persoane de încredere de către toţi acei potenţiali clienţi sau parteneri care contează pentru noi. Ori de câte ori nu vom reuşi să le inspirăm destulă încredere, vom risca pierderea unor relaţii de afaceri, ca şi pierderea unor prietenii sau iubiri.

Îmbrăcămintea şi înfăţişarea sunt surse de credibilitate imediată aflate oarecum mai la îndemână decât contul în bancă, titlurile şi proprietăţile imobiliare. Ni se întâmplă să experimentăm instinctiv acest lucru, atunci când mergem la bancă pentru un credit, atunci când facem o achiziţie în leasing sau când mergem la un restaurant sau un hotel de lux. Vreau să spun doar faptul că o minimă înţelepciune ne fereşte să îmbrăcăm o pereche de pantaloni jerpeliţi, o cămaşă şifonată şi nişte pantofi scâlciaţi.

Invariabil, ne vom bucura de mai multă atenţie când alegem un costum bun, o încălţăminte decentă şi nişte accesorii asortate. Invariabil, vor exista diferenţe semnificative în ceea ce priveste modul în care suntem trataţi. Practic, diferenţa o va face puterea primei impresii create numai şi numai prin atitudine şi înfăţişare.

Practic, este mai riscantă îmbrăcămintea prea sport, dând impresia de lipsă de profesionalism şi respect, decât ţinuta prea formală pentru o anumită ocazie. Aceasta din urmă comunică un plus de respect faţă de sine şi ceilalţi. Daca exista o şansă ca într-o zi sa ai o întâlnire de afaceri, alege o ţinută „business".

Există coduri vestimentare în afaceri?

Da. Răspunsul la această întrebare este afirmativ chiar şi acolo unde nu par să existe coduri vestimentare, în sensul că nu sunt înscrise sau cerute explicit în regulamente. În peisajul afacerilor, au existat şi încă există organizaţii, mai cu seamă bănci şi companii de asigurări, care tratează cu seriozitate şi rigoare codul vestimentar. La unele dintre acestea, culorile recomandate sau chiar singurele culori admise sunt doar nuanţele de negru, bleumarin şi gri închis. Manşeta cămăşilor trebuie să depăşească mâneca hainei de la costum, dar nu cu mai mult de doi centimetri. Parfumul trebuia sa fie discret sau neutru...

Machiajul şi decolteul feminin trebuie să fie de asemenea discrete. Fusta scurtă se poate afla sub un drastic embargo sau cu totul dimpotrivă, ca şi încălţămintea decupată în vreun fel sau altul, fie şi vara. Ciorapii din mătase sunt aproape obligatorii, inclusiv vara. Se poate merge chiar până acolo unde bărbaţilor le este interzisă barba sau mustaţa, ca şi părul prea lung. Femeilor, în schimb, nu li se tolerează purtarea părului prea scurt. Coafura trebuia sa fie aranjată, fără gel şi fără culori stridente ale părului.

În business, codul vestimentar diferă de la un domeniu la altul, ca şi de la o companie la alta. În domeniul vânzărilor, de pildă, codul va fi semnificativ mai restrictiv decât în lumea artei. În primul caz, identitatea vizuală va trebui să indice o persoană responsabilă, organizată, chiar meticuloasă, iar în cel de-al doilea, o persoană inventivă şi originală. În domeniile artistice, precum cele ale creativilor din publicitate sau din industria modei, regula discreţiei poate fi înlocuită cu cea a ostentaţiei. Accesoriile pur şi simplu nu mai au limite. În schimb, în domenii precum băncile, finanţele, asigurările, vânzările, expertiza contabilă, autorităţile de reglementare sau altele cu statut oficial, codul vestimentar cotidian va include costumul şi va restrânge drastic libertatea accesoriilor.

Ca regulă generală, în profesiunile care nu interacţionează în mod direct cu clienţii – back office, sectorul IT, laboratoare, sala maşinilor – codul vestimentar rămâne mai curând unul permisiv; ţinuta poate fi lejeră, prea puţin formală şi cât mai uşor de întreţinut.

Aparent, în privinţa ţinutei, majoritatea mediilor de afaceri sunt prea puţin rigide. Dimpotrivă, sunt mult mai lejere şi mai colorate. Cu toate acestea, câteva reguli vestimentare elementare sunt respectate adesea şi au rolul de a transmite unele mesaje sugestive pentru gradul de competenţă şi imaginea profesională.

Accentul cade pe distincţia dintre formal şi informal, în sensul că ţinuta formală este percepută mai curând ca potrivită pentru lumea afacerilor, în timp ce cea informală este percepută mai curând la polul opus.

Ţinuta business se află într-un oarecare acord cu ramura şi domeniul afacerilor, cu genul de activitate prestată, cu postul ocupat şi cu poziţionarea în ierarhie. Atunci când o persoană reprezintă o corporaţie, ea pierde o parte din libertatea de a-şi afişa preferinţele şi gusturile vestimentare subiective. Standardele impun mai curând costumul în culori sobre sau, cel puţin sacoul cu pantalon de stofă, în cazul bărbaţilor, ca şi costumul taior, fusta cu bluză sau pantalonul cu bluză şi sacou în cazul femeilor, care reprezintă o organizaţie.

Vestimentaţia managerilor trebuie sa fie în acord cu postul şi tipul de activitate; înalţii manageri ai transnaţionalelor, ca şi divele de la Hollywood, îşi vor semnala adesea poziţionarea şi prin vestimentaţii de creator, la preţuri de zeci de mii de dolari.

Ca regulă generală, costumul cu pantaloni nu este recomandat pentru femei; ţinuta cel mai adesea potrivită fiind sacoul cu fustă.

Adesea, în negocierea afacerilor, simplitatea şi onestitatea sunt principalele ingrediente ale succesului, astfel încât discreţia şi moderaţia primează înaintea opulenţei.

Standarde internaţionale minimale

Începând cu ultimul deceniu al secolului trecut, după revoluţia anticomunistă din România şi, probabil, sub influenţa comunicaţiilor mobile şi a tranzacţiilor *on line*, s-a produs o oarecare prăbuşire a rigorilor şi tabuurilor vestimentare, în special ale celor legate de uniforme şi de ţinuta scorţoasă, la patru ace sau foarte scumpă.

Uzul curent înclină tot mai adesea spre ideea că este mai important să ne simţim bine în pielea şi hainele noastre. Vestimentaţia tinde mai curând să sugereze personalitatea şi stilul personal. În primul rând, îmbrăcămintea trebuie să placă şi să fie comodă pentru purtătorul său. Doar aşa se poate concentra mai bine asupra cauzelor şi subiectului întâlnirilor de afaceri.

Cu toate acestea, în orice situaţie socială şi de afaceri, ţinuta vestimentara continuă să fie interpretată ca o chestiune de respect pentru partenerii sociali şi de afaceri. Pur şi simplu.

În linii mari, standardele internaţionale minimale pentru ţinuta (occidentală) de afaceri fac distincţie între următoarele trei clase vestimentare, cu unele recomandări specifice şi graduale, din perspectiva intensităţii sobrietăţii şi rigorilor: ţinuta *casual*, ţinuta *business-casual* sau *smart-casual* şi ţinuta *business*.

Ţinuta casual

Emblematică pentru ţinuta „casual" este libertatea de mişcare şi dezinvoltura. Cel mai adesea, acestea sunt oferite de tandemul bluejeans şi tricou sau bluejeans şi cămaşă căzută peste pantalon, atât la bărbaţi cât şi la femei. Indiferent de vârstă. În aceeaşi notă relaxată, vestimentaţia *casual* poate fi extrem de variată, începând de la hainele muncitoreşti până la cămaşa hawai şi moda hip-hop, care a include chiar şi bijuterii sofisticate sau ţesături luxoase în ţinuta din genul *sport*.

Practic, ţinuta *casual* nu interzice nicidecum extravaganţa. În nici un caz, bijuteriile purtate de bărbaţi sau pantalonii scurţi purtaţi de femei.

Expunerea trupului destul de pronunţată în acest gen de ţinută rămâne limitată de pudoare şi tradiţii locale. Decolteul poate fi larg şi adânc, iar fusta poate fi foarte scurtă, chiar şi în sezonul rece. Totuşi, în cazul bărbaţilor, expunerea umerilor este mai curând limitată.

De regulă, ţinuta feminină se întrece în croieli mai strâmte, care evidenţiază formele trupului, fără restricţii de nici o culoare. Bijuteriile pot fi strălucitoare, iar machiajul şi parfumul pot să abunde, pur şi simplu. Tocurile, cel mai adesea, vot fi subţiri şi înalte, dar pot fi şi joase sau în genul sport.

În replică, bărbaţii îşi vor exprima adesea masculinitatea prin pantalonii bine strânşi pe fese şi cămăşile larg descheiate la nasturii de sus. Vor fi, desigur, gata să înfrunte primejdiile cu pieptul gol.

Practic, ţinuta *casual* exprima liber personalitatea şi interesul sexual, ca şi eventuala disponibilitate. Mesajele nonverbale pot fi conturate foarte clar.

În esenţă, prin ţinuta *casual* căutăm cu toţii relaxarea, confortul şi expresia personală, afişând fiecare dorinţa de a face lucrurile altfel. Din păcate, ţinuta *casual* se potriveşte doar în activităţile care nu au misiunea expresă de a relaţiona direct cu clienţii şi cu publicul extern, în organizaţiile cu un management mai flexibil, care nu-şi dădăcesc şi cicălesc angajaţii.

Ţinuta business-casual *sau* smart-casual

Ţinuta *business-casual* reprezintă un standard vestimentar internaţional ceva mai restrictiv sau relativ permisiv, aflat undeva la mijlocul distanţei dintre îmbrăcămintea *casual,* de stradă şi de weekend şi îmbrăcămintea gomoasă, strict formală în afaceri. Practic, ţinuta *business-casual* constituie un compromis care conferă purtătorului atât atitudinea unui om relaxat, cât şi imaginea profesională necesară în unele afaceri.

Acest standard lejer este cel mai potrivit pentru majoritatea joburilor în care, simultan, este nevoie atât de imaginea şi credibilitatea unui om de afaceri, cât şi de avantajul lejerităţii şi al sportivităţii unor haine comode, uşor personalizate. Business casual este ţinuta ideală pentru întâlnirile mai mult sau mai puţin aparent întâmplătoare cu un client sau cu un partener de afaceri, atunci când avem nevoie de o atitudine relaxată, dar avem şi nevoie să ne impunem prin imaginea business.

Business-casual *pentru bărbaţi*

Câteva dintre elementele de identitate vizuală vestimentară, asociate recuzitei masculine specifice ţinutei *business-casual* ar putea fi: cravata, cămaşa, tricoul, pantalonul, pantofii, şosetele, cureaua, bijuteriile, barba, mustaţa şi unele accesorii.

Cravata rămâne opţională. Ca regulă generală, cravata nu este necesară pentru ţinuta *business-casual*, cu excepţia reuniunilor la care, în invitaţie, este invocată în mod explicit sintagma „cu cravată". Totuşi, în situaţiile de dubiu, este mai bine cu decât fără cravată, mergând pe considerentul că aceasta poate fi scoasă discret, dacă este cazul.

Cămaşa cu mânecă lungă este preferabilă celei cu mânecă scurtă. Asta chiar şi în arşiţa verii şi nu atât pentru a ne proteja de razele soarelui, cât pentru a reduce suprafaţa expusă privirilor. În situaţiile de negociere, este notoriu faptul că majoritatea bărbaţilor se simt cu atât mai vulnerabili cu cât suprafaţa dezgolită a trupului lor este mai mare. Nici o altă restricţie privind cromatica şi ţesătura.

Tricoul, mai curând alb şi cu guler, decât colorat şi decoltat, poate fi o alegere potrivită pentru un bărbat atletic şi un eveniment în locaţie deschisă, *outdoors*.

Pantalonii comportă unele restricţii în cazul ţinutei, în sensul că nu sunt admişi blue-jeans, pantaloni de gimnastică, bermude, pantaloni scurţi sau de ciclist. Standardul *business-casual* comportă cerinţe minimale privind bumbacul, inul, docul, lâna şi unele ţesături sintetice, ca şi exigenţa de a fi curaţi şi călcaţi. Pretenţiile nu sunt mari, dar...

Şosetele vor fi mai curând închise la culoare, asortate cu pantalonul şi suficient de lungi încât să nu lase pielea la vedere, atunci când persoana se aşază.

Pantofii, la o ţinută smart-casual, vor fi numai şi numai din piele. Cureaua va fi asortată cu pantofii. Sandalele sunt excluse, ca şi pantofii sport.

Bijuteriile se rezumă adesea la un ceas de buna calitate. Daca cineva poartă şi alte bijuterii la ţinuta smart-casual, va avea grijă ca acestea sa rămână discrete.

Barba şi mustaţa nu ridică probleme în cazul ţinutei *business-casual*, desigur, în măsura în care sunt potrivite fizionomiei şi păstrate impecabile. Există şi domenii de business în care merită să reflectăm asupra oportunităţii păstrării părului facial.

Accesoriile contează şi ele în sublinierea statutului social; parfumul, port-cardul din piele, dimensiunea şi modelul genţilor, telefonul mobil şi, desigur, marca şi modelul maşinii.

Business-casual *pentru femei*

În cazul doamnelor, stilul vestimentar va nuanţa şi delimita unele mesaje profesionale de altele senzual-sexuale. Părul, gâtul, încheietura mâinii, zona genunchilor şi coapsele sunt puternici transmiţători senzuali, chiar dacă semnale emise nu sunt decodificate neapărat conştient şi explicit. Între elementele de identitate vizuală, asociate recuzitei feminine specifice ţinutei *business-casual,* ar merita menţionate următoarele: cămaşa, decolteul, fusta, şliţul, pantalonii, pantofii, ciorapii, bijuteriile şi accesoriile.

Cămaşa sau bluza vor fi, de regulă, din bumbac, in, mătase sau amestecuri echivalente. În *business-casual* vor fi evitate catifeaua şi materialele stralucitoare. Chiar dacă pune frumos în evidenţă silueta cambrată, cămaşa prea strâmtă va fi mai curând evitată. Decolteul generos nu este considerat tocmai potrivit pentru business sau pentru interviul de angajare.

Fusta este emblematică pentru ţinuta feminină *business-casual.* În ceea ce priveşte lungimea, regula uzuală spune că atunci când persoana stă în picioare, fusta trebuie să ajungă la cel puţin 10 cm sau o lăţime de palmă deasupra genunchiului. Când persoana stă jos, pe scaun, coapsele trebuie să fie acoperite.

În concluzie, în mediul business, fustele scurte şi strâmte care se ridică la jumătatea coapsei în poziţia aşezat sunt considerate nepotrivite.

Şliţul care facilitează prea mult expunerea picioarelor dezgolite nu este considerat potrivit cu mediul business. De regulă, sliţul trebuie să fie discret sau ascuns şi situat la spate, în centru, pentru a uşura mersul şi urcatul scărilor.

Din studiile psihologilor (publicate de *Psychology of Women Quaterly*) rezultă că femeile care se îmbracă sexy la serviciu şi la întâlnirile de afaceri sunt considerate ceva mai puţin inteligente şi competente, dar mai disponibile.

Pantalonii nu comportă restricţii majore în cazul ţinutei *business-casual* pentru femei. Culorile vor fi mai curând sobre. Albastru, negru, gri, maro şi kaki sunt mereu alegeri bune.

În ceea ce priveşte lărgimea, vor fi evitate extremele: nici prea strâmţi, nici prea largi.

Pantofii se recomandă a fi doar din piele, în culori potrivite: negru, maro şi albastru, asortate cu celelalte accesorii vestimentare. Un aspect mai sobru şi conservator cere ca degetele să fie acoperite. Sandalele şi pantofii sport nu intră în calcule. Tocurile nu trebuie să fie prea înalte, dar este mai bine să existe pentru a oferi un plus de înălţime şi prestanţă.

Ciorapii nu sunt obligatorii, dar sunt recomandaţi în mediile de business mai formale, cum ar fi băncile ori asigurările, mai ales dacă fusta e scurtă.

Geanta business feminină este de dimensiuni reduse, simplă şi bine structurată în interior. O servietă fină, din piele sau microfibră, poate fi indicată, cu grija de a o folosi pentru documente şi destinaţii care să justifice prezenţa ei în afaceri.

Cosmeticele nu trebuie să estompeze aspectul natural. De regulă, pentru un aspect îngrijit şi finisat, puţine cosmetice înseamnă mai bine decât deloc. Unghiile vor fi, desigur, curate şi bine întreţinute, de lungime moderată şi în culori mate, estompate, fără strălucire. Machiajul preferat este cel aflat cât mai aproape de aspectul natural.

Bijuteriile şi *accesoriile* ocupă un spaţiu mai amplu în recuzita feminină. Specialiştii recomandă restrângerea bijuteriilor, a cerceilor zornăitori, a inelelor moştenire de familie, a brăţărilor de aur. Trebuie eliminate aproape total bijuteriile din lemn şi pene, din sfori

și plastice. Fac impresie cam cât și genţile tip sacoşă. Două motive justifică diminuarea bijuteriilor în business: distrag atenţia de la obiectul negocierilor și transmit o imagine prea feminină, asociată adesea cu vulnerabilitatea. Soluţia indicată este aproape masculină; un ceas conservator și alte câteva alegerile simple și de calitate.

În încheiere, între interdicţiile uzuale mai amintim: pantofii cu tocuri exagerate, ciorapii cu model șocant, sandalele și șlapii, maiourile sumare, bluzele conturate strident, rochiile transparente sau obiectele vestimentare false.

Ţinuta business

Ţinuta business comunică identitatea vizuală și imaginea persoanei care o poartă, dar nu se rezumă la aceasta. Ea comunică și informaţii despre compania pe care o reprezintă persoana și, de asemenea, despre atitudinea acestei persoane și acelei companii faţă de partenerul de afaceri și faţă de gazda întâlnirii și persoanele prezente acolo. Hainele transmit informaţii importante despre statusul social, ocupaţional și interesul sexual al purtătorului.

Costumele comune, „de gata", pot fi adesea surclasate de costumele de comandă, eventual, produse de reputaţi creatori de modă. De regulă, hainele de comandă, pantofii confecţionaţi manual sau ceasurile costisitoare indică putere financiară și poziţii ierarhice pe măsură. Totusi, atunci când ţinuta nu se potriveste cu job-ul sau cu statusul financiar, riscăm să fim percepuţi ca „preţioși" sau de prost gust.

Pentru ambele sexe, ţinuta business este una mai curând simplă, dar de foarte înaltă calitate, foarte scumpă și de o eleganţă sobră.

Ţinuta business pentru bărbaţi

Ţinuta business pentru bărbaţi constă în costum, cămașă cu mânecă lungă, și, în mod obligatoriu, cravată. Manșetele cămășii vor fi cu aproximativ două degete peste lungimea mânecilor sacoului. Butonii de la manșete vor fi mai curând niște bijuterii sobre, decât niște simple accesorii vestimentare. Acul de cravată și ceasul sunt accesorii conservatoare care merg pe aceeași linie. Pantofii sunt din piele, de regulă, de culoare neagră. Uzual, este considerat ca fiind cumva prea conservator portul cravatelor negre sau albe. Acestea rămân strict obligatorii la reuniunile cu ţinută în *alb și negru*, în mediile de afaceri mai rigide, ca și la diversele evenimente mondene, dublate de ritualuri religioase, cum ar fi nunţile și funeraliile.

Ţinuta business pentru femei

În rezumat, ţinuta business pentru femei constă în costum cu bluză sau cămașă. Ciorapii și pantofii de o eleganţă sobră sunt practic obligatorii. Picioarele dezgolite și sandalele lejere nu se potrivesc cu întâlnirile de afaceri. Producătorii de ciorapi au creat destule linii speciale pentru vară.

Deși multa vreme s-au evitat pantalonii, deoarece riscau să deranjeze pe acei bărbaţi care consideră că femeile n-ar trebui să poarte pantaloni, astazi acest tip de costum este din ce în ce mai larg acceptat, chiar și în cele mai conservatoare medii de afaceri.

De regulă, condiţia business impune ca fusta să depăşească uşor genunchii, atunci când femeia de afaceri stă aşezată pe scaun. Se pare că o fustă mai scurtă riscă să amestece unele dintre semnalele corpului. În cel mai fericit caz, ca şi bijuteriile, ea va accentua feminitatea, dar va produce un şir de asocieri inconştiente, între care vulnerabilitatea şi sexualitatea.

Pentru a sugera o imagine business, părul femeilor trebuie strâns sau orientat astfel încât cadrul feţei să rămână liber. Gâtul feminin însă trebuie să fie mai curând acoperit. În mod normal, cămaşa va fi închisă până la ultimul nasture. În cazul persoanelor care nu suporta presiunea unui guler, cămaşa poate rămâne deschisa la primii nasturi, cu condiţia ca gâtul să fie mascat de o eşarfă. Totul trebuie sa fie curat şi călcat. În plus, nici cele mai bune haine nu ţin 100 de ani.

Accesoriile pot completa sau infirma imaginea business. Cu cât o femeie este mai atrăgătoare, cu atât mai mult simplitatea devine o regulă în aria business. Culoarea şi calitatea lacului de unghii, calitatea ciorapilor, discreţia şi calitatea parfumului, modul în care femeile scot în evidenţă sau ascund anumite trasaturi prin machiaj, numărul şi calitatea bijuteriilor, precum şi modul în care acestea completează personalitatea femeii de afaceri pot accelera succesul. Parfumul de calitate se poarta numai pe piele, nu şi pe haine. Mirosul de ţigară nu-i nicidecum o opţiune.

Ce mai comunică ţinuta ?

În mod spontan, tindem sa asociem persoanele îmbrăcate corect cu unele însuşiri precum inteligenţa, rafinamentul, eleganţa, credibilitatea, (non)conformismul, exigenţa şi chiar succesul. Deşi asocierea poate fi eronată în destule cazuri, putem folosi aceste mesaje non-verbale în interesul nostru. E limpede ca lumina zilei faptul simplu că există legături puternice intre ţinută, identitate vizuală şi imagine personală. Practic, nici nu este posibilă o schimbare de imagine şi de look, fie şi în lumea celebrităţilor, fără o schimbare semnificativă în stilul vestimentar.

Ţinuta personală comunică identitatea vizuală şi imaginea persoanei care o poartă, dar nu se rezumă la aceasta. Totodată, ea comunica informaţii despre compania pe care o reprezentă persoana şi, de asemenea, despre atitudinea acestei persoane faţă de relaţia cu partenerul de afaceri de la locul întâlnirii.

Mesaje despre purtător

La o primă întâlnire de vânzări sau o primă rundă de negocieri, ţinuta comunică despre persoana purtătorului său cel puţin câteva informaţii despre :

- tipul său personalitate, dominant conservatoare şi conformistă sau dominant creativă, novatoare şi nonconformistă, ca şi despre atenţia acordată detaliilor ;
- statutul social şi nivelul veniturilor sale. De pildă, hainele de calitate şi accesoriile de bun gust sugerează bunăstare şi succes ;
- nivelul şi factura educaţiei primite. De pildă, un stilou asortat cu bricheta, butonii şi acul de cravată pot sugera rafinament şi educaţie aleasă ;
- experienţă şi profesionalism. Ţinuta perfect adecvată ocaziei sugerează experienţa acumulată în astfel de întâlniri şi statutul de profesionist ;
- ataşamentul fata de compania pe care o reprezentată şi faţă de valorile ei.

Mesaje despre organizaţie

Angajaţii unei organizaţii sunt şi cei mai credibili purtători de imagine ai acesteia.

De pildă, vânzătorul este omul din prima linie, omul din tranşee. Prin el clientul ia contact cu afacerea. Dacă vânzătorul e bun, firma este văzută bine. Dacă este penibil, firma este văzută rău. Comportamentul, şarmul, diplomaţia şi abilitatea de comunicare şi negociere a agenţilor de vânzări sunt elemente decisive pentru imaginea afacerii. Un vânzător prost îmbrăcat transmite automat mesajul că este prost plătit.

Mesaje despre relaţia cu clientul

La întrebarea dacă ne îmbrăcăm pentru noi înşine sau pentru cei din jur, psihologii şi lumea modei au dat diverse raspunsuri de-a lungul anilor. În afaceri, însă, este cert că oamenii se îmbracă şi pentru clienţi. Ţinuta comunica întotdeauna mesaje legate de respectul acordat clientului. Când persoana pe care o întâlneşti va purta un costum impecabil, a merge la întâlnire în costum sport poate fi sinonim cu lipsa de respect. În schimb, când recunoşti raportul de forţe şi valoarea clientului, vei evita să porţi un costum mai bun ca al lui şi cele mai scumpe accesorii cu putinţă. În plus, lipsa de atenţie faţă de propria ţinută sugerează lipsa de importanţă acordată întâlnirii de afaceri.

Câteva reguli practice

- *Decide ce rol vrei să joci şi cum vrei să fii perceput(ă)!* Ce vrei? Să impresionezi sau să obţii o aprobare? Înainte de a intra în pielea unui personaj, actorii răspund unor întrebări de genul: Care este rolul meu în scena cu pricina? Unde mă voi afla? La birou, la cocktail sau pe un teren de sport? Cine sunt cei de lângă mine?
- *Informează-te despre client şi organizaţia sa!* Află de la colegi, din presă, de la cunoştinţe, ce fel de persoană vei întâlni. Conservatoare? Pedantă? Din ce cultură vine? Compania sa are un cod de ţinută? Informaţiile vor ajuta la construirea mesajului vestimentar corect, înţelegând cum va fi el decodificat.
- *Informează-te asupra ambianţei întâlnirii!* Birouri elegante? Angajaţii au un cod de ţinută? Sala are aer condiţionat? Mergi pe şantier? Cine mai este invitat? Oare cum ar fi să mergi în costum negru la un picnic al companiei clientului?
- *Defineşte mesajul pe care vrei să-l transmiţi despre tine şi compania ta în relaţia cu clientul!* Ce vrei să gândească la prima vedere?
- *Evaluează mesajul transmis de fiecare articol şi accesoriu vestimentar în compunerea mesajului dorit!* Vei putea da atenţie sensibilităţilor ascunse ale clientului. De pildă, dacă concurentul clientului are ca simbol culoarea oranj, ar fi bine s-o eviţi la respectiva întâlnire. Şi acum, îmbrăcaţi adecvat, înarmaţi cu un zâmbet sigur şi o atitudine deschisă, descindem în mediul afacerilor şi generăm *încredere*!

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 6

Protocol şi etichetă în afaceri

„Înţeleptul se aşază în spatele celorlalţi, pentru a-i domina."

Lao Tze

Surprinzător sau nu, o bucată consistentă din încărcătura semantică a cuvântului *protocol* este antică. În greaca veche, a existat cuvântul originar: *protokollon*. Este vorba de un cuvânt compus, format prin alăturarea particulei *proto* la cuvântul *kolle*. Prefixul *proto* are sensul de „primul", „întâiul" sau „înainte de". Cuvântul *kolle* este polisemic şi, din multele sale înţelesuri, reţinem pe acelea de *clei, lipici, examen şi problemă*.

Astfel, într-o decodificare liberă şi trăsnită, dar destul de nuanţată totodată, cuvântul *protokollon* ar putea însemnunchea câte ceva din înţelesurile următorului şir de sintagme: „primul contact", „primul clei", „primul lipici", dar şi „primul examen" sau „prima problemă". Această paletă de sensuri nu constituie nicidecum o definiţie a noţiunii de „protocol". Nu are nimeni pretenţia asta. Totuşi, dacă vom păstra în memorie câteva dintre aceste coduri, acordându-le o semnificaţie oricât de conotativă şi personală, vom contura deja o imagine sugestivă pentru abordarea acestui capitol.

Eticheta şi manierele elegante

Istoria cuvântului „etichetă" este pe cât de banală, pe atât de picantă. Originea este legată de o întâmplare petrecută în grădinile de la Versailles, inaugurate sub Ludovic al XIV-lea. Supărat pe curtenii care călcau iarba şi răzoarele de flori, grădinarul regelui a plasat nişte plăcuţe de avertizare (etichete) care indicau precis regulile de bună purtare şi căile de acces prin spaţiile verzi regale. Curtenii însă n-au prea luat în seamă „eticheta" grădinarului, motiv pentru care acesta s-a plâns regelui, cerându-i ajutorul. Regele a emis numaidecât un decret prin care toţi curtenii şi trecătorii prin parcul regal erau „obligaţi să respecte *eticheta*" grădinarului. Astfel, termenul „etichetă" a ajuns treptat să desemneze un ansamblu de reguli de bună purtare, mai întâi pe la curţile regilor şi, cu trecerea timpului, în toate ungherele vieţii sociale.

Termenul *etichetă* a devenit emblematic pentru comportamentul *politicos şi amabil*, pentru *manierele impecabile*, pentru *decenţă* şi demnitate umană. Într-o lume interdependentă, în care vieţile unora se leagă de vieţile altora, a fi *civilizat* înseamnă a avea *respect pentru drepturile celorlalţi*, inclusiv în materie de etichetă. Totuşi, eticheta nu trebuie privită ca fiind doar un set de reguli rigide, imuabile, care nu ţin pasul cu lumea schimbătoare. Manierele se schimbă odată cu viaţa. Totuşi, chiar dacă manierele sunt veşnic schimbătoare, spiritul şi filozofia etichetei rămân perene.

Eticheta se instituie într-un cod de conduită care orientează ceremonialul şi alegerea manierelor de comportament individual care indică respect pentru valori, credinţe şi tradiţii. Astfel, *bunele maniere* sunt expresii ale bunului-simţ, ale generozităţii şi ale priceperii noastre de a manifesta amabilitate, respect şi grijă faţă de ceilalţi. Eticheta priveşte comportamentele manifeste în cele mai diverse contexte ale vieţii sociale, începând de la comportamentul în familie, la grădiniţă, la şcoală sau la locul de muncă şi până la regulile care privesc afacerile, politica, diplomaţia sau comunicarea pe Internet (*eticheta* în *cyber-space*) sau în negocierile multiculturale.

În fapt, ceea ce este cu adevărat important în materie de etichetă este însuşit de către majoritatea oamenilor de-a lungul a cei „şapte ani de acasă", adică încă de la grădiniţă.

În cele ce urmează, nu ne propunem să dezvoltăm un cod al manierelor elegante, valabil pentru orice persoană, la orice vârstă şi în toate ipostazele vieţii sociale. Aşa ceva depăşeşte puterea şi prerogativele noastre. Ne propunem doar să oferim câteva indicii şi reguli generale privind protocolul oficial, în măsura în care merită să fie cunoscut şi respectat de către persoanele cu ranguri politice şi misiuni oficiale, funcţionarii din administraţia publică, managerii din vârfurile ierarhiei, asistenţi ai managerilor, şefii de cabinete şi lucrătorii din sfera biroticii şi secretariatului.

Protocolul oficial

După *Le Petit Larousse*, noţiunea de „protocol" este folosită cu sensul de „ansamblu de reguli şi uzanţe stabilite în materie de etichetă, onoare, prioritate şi precădere în cadrul ceremoniilor oficiale".

În diplomaţie, de pildă, protocolul reprezintă ansamblul de reguli după care se conduce un ceremonial şi diversele formule de curtoazie folosite în raporturile dintre state. Unul dintre marile merite ale ceremonialului şi protocolului diplomatic este contribuţia sa uriaşă la înfăptuirea egalităţii în drepturi a tuturor naţiunilor.

De altfel, în toate limbile pământului, există măcar un cuvânt care denumeşte un anume „cod" sau un anume set de reguli de conduită care reliefează şi legitimează diferenţele de rang social şi formele de manifestare ale respectului cuvenit acestora. Conform acestui cod este evaluată ordinea rangurilor şi priorităţilor, respectată cu oarecare rigoare şi meticulozitate. Protocolul oficial priveşte conduitele care conferă oficialităţilor poziţiile prioritare la care au dreptul în virtutea funcţiilor pe care le deţin.

Adesea, în limbajul uzual, cuvântul *protocol* sugerează ideea unui *ceremonial oficial*, desfăşurat în respectul strict al unor reguli precise de comportament diplomatic.

În afaceri, un alt înţeles uzual al cuvântului este acela de *acord scris*, încheiat între două sau mai multe părţi, cu titlu de *clarificare* sau *completare* adiţională unui tratat

major sau a unui contract, mai înainte sau după negocierea şi semnarea propriu-zisă a acestora.

Totuşi, sensul generic al cuvântului *protocol*, întâlnit ca atare inclusiv în informatică, rămâne acela de set de reguli sau algoritm de lucru necesar a fi respectat în desfăşurarea unei acţiuni.

De fiecare dată când o organizaţie sau o persoană fizică întreprinde o acţiune care implică demnitari – fie că primeşte vizita primarului sau a preşedintelui ţării, fie că face un raport către prefect, primar sau ministru, fie că scrie o scrisoare către un senator sau găzduieşte reprezentanţii unei ambasade străine – este important să ştie cum să procedeze, cum să-i primească, cum să li se adreseze, cum să le pronunţe şi să le scrie titlul şi numele sau cum să-i invite şi să-i plaseze la masă, la tribună, la dineu, pentru a nu ofensa prin încălcarea uzanţelor şi protocolului.

Cu excepţia unor lucrători din administraţia publică şi diplomaţie, majoritatea oamenilor obişnuiţi au de-a face foarte rar sau deloc cu protocolul oficial, motiv pentru care, atunci când este cazul, ei primesc informaţii precise de la surse autorizate. De pildă, instrucţiunile precise de protocol guvernamental de stat sunt obţinute prin contact direct, telefonic sau în scris de la primării, municipalităţi, cabinetele prefecţilor şi, în mod expres, de la Oficiul de Protocol al Guvernului României. Instrucţiunile de protocol militar sau diplomatic ale altor state sunt mai greu accesibile, dar cererile pot fi adresate în scris către unităţi militare sau către ambasadele şi consulatele străine.

Chiar şi în doctrina diplomatică există o anume dispută asupra importanţei respectării curtoaziei şi protocolului. Unii o exagerează, iar alţii o contestă, considerând-o generatoare de formalism şi rigori ce împovărează activitatea oficialilor. Adevărul este, probabil, undeva la mijloc, de vreme ce protocolul continuă să fie respectat, dar şi simplificat şi ajustat cu fiecare nouă ocazie.

Protocolul la Imnul naţional

Imnul naţional este un cântec solemn adoptat ca simbol sonor al identităţii naţionale a unui stat.

Există un gen de protocol universal care „obligă" pe toţi cetăţenii unei ţări şi cu atât mai mult pe oficialii acesteia la comportamente solemne pe durata intonării imnului. În momentul în care încep acordurile imnului naţional, toţi cetăţenii, chiar şi copiii de câţiva ani, trebuie să se ridice şi să rămână în picioare până la sfârşit. În principiu, oriunde s-ar afla, într-un spaţiu public, la o competiţie sportivă, la un spectacol de muzică şi dans, în drum spre locul de muncă, un cetăţean oarecare se va opri acolo unde l-a surprins intonarea imnului naţional. Va aştepta în poziţie de drepţi, cu mâna dreaptă dusă la inimă sau cu mâna ridicată în semn de salut, până la ultimul acord. Pe durata intonării imnului, nu se vorbeşte, nu se mestecă gumă zgomotos, nu se mănâncă şi nu se fumează (Post, *op.cit.*, volumul II, p. 271). Acasă sau în alt spaţiu privat, pe durata intonării imnului, cetăţeanul este liber să-şi aleagă comportamentul pe care-l crede de cuviinţă. Totuşi, dacă la o petrecere privată cu participare numeroasă, orchestra cântă imnul, oaspeţii au datoria protocolară de a se ridica în picioare. Imnul naţional nu se cântă niciodată ca muzică de dans. În plus, nu sunt îngăduite improvizaţiile.

Atunci când, indiferent de ocazie, este intonat solemn şi oficial imnul unei ţări străine – la deschiderea unui meci internaţional de handbal, găzduit la Râmnicu-Vâlcea sau la Olimpiada de la Sydney, de exemplu – toată lumea prezentă, indiferent de naţionalitate, se va ridica în picioare şi va rămâne în poziţie de drepţi. Bărbaţii îşi vor scoate căciulile sau pălăriile.

Drapelul naţional

Drapelul naţional este însemnul distinctiv al unei stat. Drapelul, în genere, poate fi şi însemnul distinctiv al unei alte entităţi oarecare, unităţi militare, organizaţii nonguvernamentale, club sportiv, fundaţii şi asociaţii. Drapelul constă într-o fâşie de mătase sau pânză, vopsită în culorile organizaţiei şi având imprimată emblema, sigla sau stema acesteia prinsă de o lance de lemn.

Drapelul de stat este însemnul oficial al unui stat şi, de regulă, descrierea sa este prevăzută în Constituţie. În Constituţia României, articolul 12 se numeşte „Simboluri naţionale". Primul aliniat (alin. 1) conţine următorul text: „Drapelul României este tricolor; culorile sunt aşezate vertical, în ordinea următoare, începând de la lance: albastru, galben, roşu".

În ceea ce priveşte drapelul de stat, există reguli şi cutume pe care trebuie să le cunoască şi să le respecte toţi cetăţenii, pentru a-şi manifesta patriotismul şi respectul faţă de ţară. Instituţiile statului au obligaţia de a arbora drapelul în fiecare zi a anului, de la răsăritul până la apusul soarelui, cu excepţia zilelor marcate de condiţii meteorologice total nefavorabile. În cazul unor manifestări solemne şi patriotice, poate fi arborat şi noaptea.

Îngrijirea drapelului

Respectul faţă de însemnele statului obligă la luarea oricăror măsuri necesare pentru a împiedica murdărirea, ruperea sau deteriorarea drapelului. Dacă drapelul se udă, nu este permisă împăturirea sau răsucirea lui în sul, până când nu se usucă, agăţat întins. Drapelul nu se spală precum rufele, ci se curăţă chimic.

Nu este permis ca drapelul să atingă solul, apa sau podeaua. Pe durata manevrării lui, nu este permis să atingă alte obiecte. Un drapel care s-a murdărit sau s-a rupt trebuie înlocuit imediat.

Onorul la drapel

Prezentarea onorului la drapel, în timpul paradelor sau altor ceremonii solemne, îmbracă forme diferite la femei faţă de bărbaţi. Femeile rămân nemişcate, cu mâinile întinse pe lângă trup sau, dacă doresc, cu mâna dreaptă dusă în dreptul inimii. Bărbaţii îşi descoperă capul şi ţin pălăria în mâna dreaptă, în dreptul inimii. Militarii, indiferent de sex, prezintă onorul cu salutul militar.

La ceremoniile de depunere a Jurământului de Credinţă faţă de drapel, participanţii de ambele sexe stau în poziţie de drepţi, ascultând solemn persoana care rosteşte Jurământul.

Arborarea drapelului

Pe timp de pace, uzanţele internaţionale interzic prezentarea drapelului unui stat la o înălţime mai mare decât drapelul altui stat. Atunci când sunt prezentate drapelele a două sau mai multe naţiuni, acestea trebuie arborate pe catarge separate, la aceeaşi înălţime. Mai trebuie să aibă şi aproximativ aceleaşi dimensiuni.

Atunci când mai multe steaguri ale unor state sau oraşe sunt arborate pe port-drapele şi prezentate grupat, pe teritoriul României, drapelul nostru naţional trebuie plasat fie în centru, fie în cel mai înalt punct al grupului, fie şi una şi alta.

Dacă drapelul naţional este prezentat altfel decât arborat pe lance, el trebuie să stea întins şi nu pliat, indiferent dacă se află în spaţiu deschis sau în interior. Dacă este etalat vertical pe un perete, fâşia albastră trebuie plasată în partea de sus.

Cu ocazia reuniunilor sau negocierilor internaţionale bilaterale, drapelul României este arborat împreună cu cel al delegaţiei oaspete. Dacă lăncile port-drapel sunt încrucişate, drapelul României trebuie aşezat în partea dreaptă (stânga privitorului), cu port-drapelul în faţa celuilalt steag.

Cu ocazia unor reuniuni sau negocieri multinaţionale, la care drapelele ţărilor participante sunt arborate grupat, drapelul naţional trebuie arborat primul şi coborât ultimul. Dacă se arborează drapelul naţional într-un acelaşi pavilion cu un grup de steaguri ale unor oraşe, societăţi comerciale, asociaţii, cluburi sportive etc., cel dintâi trebuie să ocupe întotdeauna cea mai înaltă poziţie şi să fie ridicat primul şi coborât ultimul.

Când drapelul naţional este prezentat în naosul bisericii, trebuie plasat în dreapta adunării religioase, iar când este prezentat în altar, trebuie plasat în dreapta clericului.

Atunci când este arborat suspendat deasupra unei pieţe, a unei străzi sau a unui trotuar, pe o coardă întinsă între stâlpi sau între zid şi stâlp, drapelul se expune cu fâşia albastră spre partea carosabilă.

Dacă este arborat la fereastră, balcon sau în firide, pe faţada unei clădiri, atunci drapelul este prins pe lance, începând de la vârful acesteia, în poziţie orizontală sau oblică.

Pe ambarcaţiuni cu motor sau cu pânze, drapelul este înălţat la pupa, pe un port-drapel sau pe vergă, dacă aceasta există.

Atunci când este folosit la acoperirea unui sicriu, în semn de doliu solemn, drapelul este aşezat astfel încât fâşia roşie să se afle la nivelul capului. Drapelul nu poate fi coborât în mormânt şi nici lăsat să atingă pământul.

Ca însemn al demnităţii statale pe un automobil oficial, drapelul naţional are dimensiuni reduse şi se arborează pe un mic port-drapel fixat în capătul aripii din faţă, în partea dreaptă, pe aceeaşi linie cu bara de şoc. Lancea port-drapel trebuie să fie suficient de înaltă pentru a împiedica drapelul să atingă capota maşinii.

Drapelul în bernă

În semn de doliu, de mare şi solemnă tristeţe, drapelul este arborat în bernă, adică la jumătatea catargului port-drapel. Când este arborat în bernă, drapelul trebuie să fie mai întâi înălţat până la vârful catargului, pentru un moment, apoi coborât la jumătatea

înălţimii. În ziua respectivă, nu mai poate fi înălţat până la vârf, înainte de coborârea definitivă din acea zi.

Alte permisiuni şi interdicţii

Cetăţenii străini rezidenţi în România îşi pot prezenta drapelul propriei ţări, la ocazii solemne, precum sărbătorile naţionale sau alte evenimente importante pentru ţara lor. Protocolul oficial cere ca, simultan, să fie arborat şi drapelul României, ca însemn al puterii de stat suverane în teritoriu.

Cu ocazia unor sărbători naţionale ale statului român, un străin rezident aici are dreptul să arboreze sau nu drapelul României, dar nu şi dreptul de a arbora propriul său drapel naţional. Un cetăţean român aflat într-o ţară străină va proceda în mod similar.

Dacă un străin participă la o paradă sau altă manifestare patriotică, la trecerea drapelului naţional, are obligaţia de a se ridica în picioare, indicând respect, dar nu este nevoie să-i prezinte onorul sau să spună Jurământul de Credinţă. În situaţii similare, cetăţenii români aflaţi într-o ţară străină vor proceda în mod asemănător.

Între situaţiile clar definite în care nu este permisă folosirea drapelului ca acoperământ al unor obiecte regăsim inaugurarea şi dezvelirea de statui, monumente sau exponate de muzeu.

Drapelul naţional nu poate fi folosit în mod nerespectuos la adresa sa pe nici un fel de articol de îmbrăcăminte, pe nici o porţiune de obiect vestimentar.

De asemenea, drapelul, împreună cu alte însemne statale (stema ţării), nu poate fi folosit în embleme şi sigle ale unor mărci înregistrate.

Rangul şi precăderea

În ceremonialul de stat, ca şi în cel militar, funcţia este cea care conferă rangul („funcţia doboară gradul"), indiferent de sexul, vârsta, profesia, competenţele sau oricare alte onoruri dobândite de persoana care ocupă funcţia.

Ordinea de precădere

Lista de precădere sau de priorităţi pe funcţii şi ranguri, care urmează mai jos, reprezintă un model internaţional principial al precăderii în protocolul oficial. Ea poate suferi unele adaptări şi corecţii, de la un stat la altul, de la un regim politic la altul şi chiar de la un guvern la altul, în una şi aceeaşi ţară. În ceea ce priveşte rangul miniştrilor, prioritatea de principiu este conferită în raport cu data înfiinţării ministerului sau cu data învestirii în funcţie.

Lista de ranguri şi precădere:

1. Preşedintele ţării;
2. Preşedintele Senatului;
3. Preşedintele Camerei Deputaţilor;

4. Primul-Ministru;
5. Ambasadorii puterilor străine;
6. Miniştrii de stat şi Miniştrii;
7. Vicepreşedintele Senatului;
8. Vicepreşedintele Camerei Deputaţilor;
9. Membrii Senatului;
10. Membrii Camerei Deputaţilor;
11. Prefecţii judeţelor;
12. Consilierii prezidenţiali;
13. Însărcinaţii cu afaceri ai puterilor străine;
14. Subsecretarii de stat şi Miniştrii Adjuncţi;
15. Directorul serviciului de informaţii;
16. Ambasadorul Plenipotenţiar al ţării;
17. Şefii de Stat-Major ai Armatei, Marinei, Aviaţiei şi Subsecretarii de Stat Adjuncţi ai ministerelor;
18. Şeful de Protocol;
19. Ambasadorii ţării, în ordinea vechimii în carieră, în măsura în care se află în ţară;
20. Primarul Capitalei;
21. Generalii (cu patru stele) şi Amiralii;
22. Generalii-Locotenenţi (cu trei stele) şi Viceamiralii;
23. Foştii Ambasadori în ţări străine;
24. Miniştrii Plenipotenţiari ai puterilor străine, neacreditaţi, care servesc în ambasade;
25. Şeful Adjunct de Protocol;
26. Consilierii Ambasadelor sau Legaţiilor puterilor străine;
27. Generalii-Maiori (cu două stele) şi Contra-Amiralii;
28. Generalii de Brigadă (cu o stea) şi Comandorii;
29. Şefii Asistenţi de Protocol.

Sursa: adaptare după Peggy Post, *Codul universal al bunelor maniere*, ed. cit., vol. II, p. 258.

Onorarea priorităţilor

La dineu sau orice alt gen de ceremonie oficială, indiferent de rangul gazdei sau al persoanei în cinstea căreia are loc ceremonia, primele două persoane prezente cu rangul cel mai înalt (ordinea de precădere din lista de mai sus) primesc locurile de onoare, în dreapta şi stânga gazdei. Persoana sărbătorită (în cinstea căreia are loc ceremonia) ocupă doar locul ce-i revine în ordinea de precădere menţionată, cu excepţia cazului în care persoanele de rang superior îi acordă întâietate.

În conformitate cu uzanţele diplomatice, se acordă prioritate străinului cu rangul cel mai înalt. Astfel, într-o ambasadă străină din Bucureşti, Preşedintele României are prioritate faţa de oricare reprezentant al ţării care-l primeşte. În absenţa Preşedintelui, reprezentantul puterii de stat pe teritoriul României, oricine ar fi el (preşedintele Senatului, primul-ministru, miniştri, primarul Capitalei etc.), va fi considerat ca având un rang mai înalt decât oricare dintre ambasadorii străini. În mod similar, în cadrul

ambasadelor româneşti în străinătate, reprezentatul puterii de stat în ţara de reşedinţă a ambasadei va fi considerat ca având rangul cel mai înalt. De regulă, în corpul diplomatic, ambasadorul cu rangul cel mai înalt este considerat acela care se află de cel mai mult timp în reşedinţă, indiferent de vechimea sa în serviciul propriei ţări. Tot ca o chestiune de principiu, soţiile sau soţii oficialilor preiau rangul acestora, indiferent dacă demnitarii sunt sau nu prezenţi.

După toate acestea, s-ar părea că ordinea de precădere în protocolul oficial este o chestiune delicată şi sofisticată. Acesta ar putea fi un motiv serios pentru a consulta un profesionist într-ale protocolului sau pentru a nu invita prea mulţi oficiali deodată la aceeaşi ceremonie.

Adresarea oficială

În cercurile oficiale, protocolul nu impune doar o anumită ordine de precădere, ci şi unele formule specifice de adresare şi prezentare a titlurilor şi persoanelor.

În acest sens, este important de reţinut că de la Preşedinte până la ultimul membru al Cabinetului, nu este indicat modul de apelare cu numele de familie. Adresarea corectă este aceea care foloseşte titlurile oficiale. Explicaţia faptului că numele lor nu se menţionează (niciodată) constă în aceea că numai o singură persoană din stat deţine funcţia şi poartă respectivul titlu, astfel încât pronunţarea numelui este superfluă.

Dacă sunteţi prezentat(ă) unei persoane oficiale de rang înalt, iar persoana care a făcut prezentările nu a folosit titlul oficial (deşi era corect să o facă), nu s-a exprimat clar sau nu aţi auzit bine, răspunsul potrivit în ceea ce vă priveşte este: „Onorat de cunoştinţă". Până vă lămuriţi pe deplin asupra titlului este preferabil să vă adresaţi simplu cu „Domnule/Doamnă", pentru a evita confuzii majore între unele formule de adresare specifice, precum „Excelenţa Voastră, domnule Ambasador" cu „Alteţa Voastră regală", de exemplu.

Cărţile de vizită pentru plasament

La ceremonii şi dineuri, marcarea locurilor destinate persoanelor oficiale prin cărţi de vizită pentru plasament solicită o grijă specială. Scopul unei cărţi de vizită de acest gen este dublu. Ea indică locul pe care îl ocupă sau îl va ocupa deţinătorul titlului şi/sau numelui înscris şi, totodată, sugerează celorlalţi convivi cea mai potrivită formulă de adresare.

Unele dintre locuri vor fi marcate exclusiv prin indicarea titlului oficial, fără a menţiona niciodată numele de familie. O altă parte dintre locuri va fi marcată atât prin titlul oficial, cât şi prin indicarea numelui de familie.

Din prima categorie, în toate ocaziile oficiale, apar fără nominalizări următoarele titluri oficiale:

- Preşedintele (României);
- Preşedintele Senatului;
- Preşedintele Camerei Deputaţilor;

- Primul-ministru;
- Ambasadorul (ţara);
- Ministrul Plenipotenţiar al... etc.

La dineurile oficiale, cărţile de vizită pentru locuri poartă adesea inscripţii omagiale de genul: „Distinsa Doamnă Primar a municipiului Iaşi", „Excelenţa Sa, Arhiepiscopul de...", „Înalt Prea Sfinţitul Daniel, Mitropolit al Moldovei..." etc.

În schimb, la un dineu privat informal, unde titlurile ar putea suna excesiv de rigid şi formal, gazda poate abandona formatul oficial, adăugând numele de familie: „Domnul Ambasador Işan", „Domnul Ministru Istrati". Nu se admite această excepţie în cazul Preşedintelui, Preşedintelui Senatului, al Camerei şi Primului-ministru.

Pentru majoritatea persoanelor oficiale, se foloseşte chiar formula de adresare în conversaţie: Domnul primar Danileţ, Distinsul Domn Prefect Mihuleac, Preacucernicul părinte Brăilean etc.

Eticheta prezidenţială

Protocolul prezidenţial poate varia întrucâtva de la o ţară la alta, ca şi de la o administraţie la alta, dar unele elemente de procedură rămân în fondul lor neschimbate un timp îndelungat.

Sosirile

Atunci când cineva este invitat la Preşedinţia ţării, o regulă elementară obligă la sosirea cu câteva minute mai înainte de ora indicată. Faptul de a nu fi prezent în salon în momentul în care Preşedintele îşi face intrarea constituie o încălcare a etichetei prezidenţiale.

Preşedintele, urmat sau nu de Prima Doamnă, vor intra exact la ora indicată. Dacă grupul celor prezenţi la întâlnire nu este prea numeros (mai puţin de 20-25 de persoane), Preşedintele poate face un tur de salon, pentru a strânge mâna fiecărui invitat. De regulă însă, Preşedintele şi Prima Doamnă vor rămâne într-un loc privilegiat, iar oaspeţii vor trece pe acolo, pe rând, pentru a saluta şi a fi prezentaţi. Un Şef Asistent din serviciul de protocol îi va anunţa şi prezenta, după caz. Persoana (oficială) cu rangul cel mai înalt din fiecare familie va merge înaintea celeilalte, indiferent dacă este soţul sau soţia.

Doamnele care poartă mănuşi, vor scoate obligatoriu pe cea din mâna dreaptă, în eventualitatea că vor da mâna cu Preşedintele, cu Prima Doamnă sau cu amândoi. Dacă Preşedintele deschide un dialog, persoana se va adresa în mod obligatoriu cu „Domnule Preşedinte". Formula de adresare către soţia Preşedintelui este „Doamnă... (numele de familie)". Asistenţa nu se va aşeza atâta timp cât Preşedintele sau Prima Doamnă se află încă în picioare.

Prezentările

Atunci când o persoană oarecare este prezentată Preşedintelui, formula corectă de adresare este următoarea: „Domnule (Doamnă) Preşedinte, am onoarea să vă prezint pe domnul Cătălin Mihuleac, scriitor şi publicist" sau „Domnule (Doamnă) Preşedinte, am onoarea să vă prezint pe doamna Brăilean, consilier municipal din Bilca".

Persoana prezentată, indiferent de sex şi vârstă, răspunde printr-o înclinare uşoară în faţă, eventual pronunţând cuvintele: „Onorat(ă) de cunoştinţă". Persoana prezentată nu întinde mâna decât în momentul în care Preşedintele schiţează cel dintâi acest gest, dacă o face.

Odată cu ieşirea din funcţie, un preşedinte devine pur şi simplu „domnul" sau „doamna".

Întâlniri de afaceri cu Preşedintele

Uzanţele indică faptul că solicitarea unei întâlniri de afaceri cu Preşedintele poate fi adresată:

1. fie prin intermediul consilierului prezidenţial al cărui domeniu de competenţe şi responsabilitate include subiectul ce urmează a fi discutat;
2. fie prin mijlocirea unui parlamentar ales în judeţul care constituie zona de interes a afacerii.

Neoficial, solicitarea poate fi adresată şi prin intermediul oricărei alte persoane din anturajul Preşedintelui. Motivul pentru care se solicită întrevederea trebuie prezentat în scris şi mai trebuie să fie unul suficient de serios, încât să existe certitudinea că nimeni altcineva dintre înalţii oficiali nu poate rezolva problema, fără acordul sau intervenţia Preşedintelui. Chiar şi în aceste condiţii, scrisoarea de solicitare trebuie astfel formulată încât problema să poată fi rezolvată şi fără o audienţă personală la Preşedinte.

Dacă audienţa este aprobată, atunci omul de afaceri va primi informaţii precise privind locul, momentul şi durata întâlnirii. Va sosi cu doar cinci-zece minute înainte de ora stabilită şi va proceda astfel încât prezentarea problemei să fie suficient de concisă şi clară pentru a se încadra în timpul acordat, ba chiar, pe cât posibil, se recomandă ca întâlnirea să dureze ceva mai puţin.

Cadouri pentru Preşedinte

În principiu, nu se oferă cadouri Preşedintelui. Practic însă, interdicţia nu este absolută şi acest lucru nu este o imposibilitate. Preşedintele este un om căruia „nimic din ce-i omeneşte nu-i este străin". Totuşi, se va evita cu stricteţe oferirea de cadouri Preşedintelui, fără a obţine permisiunea unui secretar, consilier sau asistent. În plus, se va ţine seama de faptul că, din motive de securitate, mai înainte de a fi oferit, cadoul trebuie verificat în mod obligatoriu de autorităţile responsabile de securitatea prezidenţială.

Invitaţii solemne

O invitaţie oficială pentru prânz sau cină la Preşedinţia ţării trebuie considerată ca fiind un ordin. În mod automat, ea contramandează aproape orice alt angajament, considerat a fi de importanţă relativ mai redusă. În principiu, nu există motive de scuze acceptabile pentru refuzul unei astfel de invitaţii. Dacă se găsesc totuşi, ele vor fi declarate pe un ton de mare regret şi desăvârşită politeţe. Preşedintele este singura persoană din ţară care-i reprezintă pe toţi cetăţenii acesteia.

Invitaţiile imprimate în basorelief la serate sau dineuri oficiale impun, în plus faţă de cele arătate, unele condiţii speciale privind ţinuta. În mod normal, dacă în invitaţie nu se fac alte precizări, bărbaţii se prezintă în ţinuta cu cravată neagră sau smoking, iar femeile poartă rochii de seară conservatoare, niciodată pantaloni (Peggy Post, *Codul universal al bunelor maniere*, ed. cit., volumul II, p. 265). Dacă invitaţia la un dineu oficial include precizarea „cravate albe", atunci bărbaţii se vor conforma, iar femeile vor purta mănuşi lungi şi ţinută exclusiv în negru sau în alb.

Răspunsul la invitaţie trebuie scris de mână şi transmis în termen de cel mult 24 de ore de la primirea invitaţiei. Dacă este necesar, se apelează la serviciile poştei rapide şi trimitere recomandată, cu sosirea garantată prin confirmarea de primire. Formule corecte de răspuns pot fi următoarele:

Dl şi dna Victor Neştian
primesc cu plăcere
amabila invitaţie
a Preşedintelui şi a Primei Doamne
la cină, în seara de joi, 3 august,
ora 8.

Domnul şi doamna Cătălin Popescu
regretă nespus faptul că,
din cauza accidentului nepoţelului,
nu pot accepta
amabila invitaţie
a Preşedintelui şi a Primei Doamne
la dineu, în seara de joi, 3 august,
ora 8.

Lista oficială a numelor invitaţilor aşteptaţi la Preşedinţie limitează în modul cel mai strict accesul participanţilor. Această listă se află la punctul de control de la intrare. Pe măsură ce sosesc, invitaţii îşi anunţă numele, prezintă invitaţia şi aşteaptă câteva secunde confirmarea de primire. Practic, formalităţile privind confruntarea numelor din listă cu invitaţiile sau legitimaţiile de acces sunt cvasitotale şi obligatorii. Ele cad atât în seama personalului de protocol, cât şi a celui care asigură securitatea oficialilor.

După sosirea invitaţilor, îşi face intrarea şi Preşedintele, însoţit de Prima Doamnă şi de oaspetele de onoare sau de cel care are rangul cel mai înalt. La dineurile oficiale, Preşedintele intră primul, însoţit de invitata cea mai înaltă în rang. Lor le urmează Prima Doamnă, însoţită de invitatul având rangul cel mai înalt.

Invitaţia neoficială

Mai puţin rigide şi restrictive, invitaţiile neoficiale la Preşedinţie sunt tot mai des folosite şi câştigă teren în faţa celor oficiale. Acestea pot fi transmise prin poştă sau comunicate telefonic de către secretarul Preşedintelui sau al Primei Doamne. Răspunsurile de confirmare ale invitaţilor sunt transmise în aceeaşi formă şi manieră în care au sosit invitaţiile. Este evident că ele vor fi destinate persoanei care a transmis invitaţia şi nu Preşedintelui sau Primei Doamne. Se recomandă ca hârtia folosită pentru confirmări sau regrete să fie cu antet personal, iar textul acesteia să fie simplu şi concis, aproximativ în următoarea formulare:

Stimată Doamnă Lefter,

Vă rog să aveţi bunăvoinţa de a-i mulţumi Doamnei Stoloman pentru amabila invitaţie şi să-i spuneţi că voi fi încântată să iau prânzul cu Domnia Sa, la Preşedinţie, în ziua de joi, 14 septembrie. Vă mulţumesc frumos.

Cu sinceritate,
Mădălina Milişăutu

Se înţelege că doamna Lefter este acea persoană care a transmis invitaţia pentru un prânz la Preşedinţie, în numele Primei Doamne.

Nume şi titluri

Multora dintre noi li s-a întâmplat în destule rânduri să evite să se adreseze direct unei persoane sau să se adreseze cu „ăă...", cu „doamnă..." sau cu „domnule...", pur şi simplu pentru că nu eram siguri care formulă de adresare ar fi corectă. Multora li se întâmplă la fel. De pildă, unii pot spune „domnule judecător", atunci când ar trebui să spună „domnule preşedinte" sau „onorată instanţă". Pot spune „domnule parlamentar" în loc de „domnule senator", „domnule mitropolit" în loc de „Înalt Prea Sfinţia Voastră", „domnule contabil" în loc de „domnule economist", „domnul Pricop" în loc de „domnul dr. ing. Pricopie" sau „domnişoară Sorina „ în loc de „doamnă Jijie" etc.

În astfel de situaţii, cei mai mulţi dintre noi realizează că titlurile şi numele oamenilor sunt importante, chiar şi dincolo de graniţele constrângerilor de protocol oficial.

Senatorii şi deputaţii

Formula de adresare către un senator este întotdeauna de tipul „domnule Senator Monoranu", iar aceasta chiar şi după ce persoana nu mai are această funcţie oficială. În schimb, pentru un membru al Camerei Deputaţilor nu este obligatorie interpelarea de tipul „domnul deputat Cutare", cu excepţia cazurilor în care se fac prezentările.

Formula de adresare de tipul „domnule parlamentar Georgescu" nu este agreată, în virtutea faptului că titulatura de „parlamentar" indică pe toţi membrii Parlamentului, fie senatori, fie deputaţi.

Atunci când doi sau mai mulţi senatori sau deputaţi participă la un acelaşi dineu, rangul cel mai înalt se acordă aceluia care are mai mulţi ani sau mai multe mandate în Parlament. Dacă acest criteriu de precădere nu este suficient, adică mai mulţi parlamentari au vechime egală în funcţie, atunci priorităţile se acordă în ordine alfabetică.

În toate cazurile, se consideră că senatorul are un rang mai înalt decât deputatul, indiferent de numărul de ani şi mandate în funcţie.

Prefecţii

La ocazii ceremoniale, formula uzuală aplicabilă atât prefecţilor aflaţi în funcţie, cât şi foştilor prefecţi este „distinsul Domn". Prezentarea unui fost prefect, de exemplu, se face cu formula: „Distinsul Domn Fotache, fost prefect de Iaşi". Interpelarea directă se face cu formula: „Domnule Prefect Airinei". La un nivel mai puţin formal, adresarea poate fi şi „Domnule Prefect", fără numele de familie. În public, se poate spune simplu: „Prefectul".

Membrii Cabinetului

În mod uzual, un ministru, membru al cabinetului, poate fi interpelat cu „Doamna/ Domnul Ministru". Ori de câte ori, sunt prezenţi mai mulţi miniştri, formula devine însă improprie şi este înlocuită, după caz, cu: „Doamnă/Domnule Ministru al Educaţiei Naţionale", „Domnule Ministru al Sănătăţii" etc. Aceasta din urmă este şi formula oficială de adresare, fără indicarea numelui de familie.

Corpul diplomatic

Ambasada este o misiune permanentă a unei puteri străine în capitala ţării şi cuprinde agenţii diplomatici, personalul din servicii şi clădirea în care îşi are sediul. Ambasadorul este diplomatul cu rangul cel mai înalt şi şeful misiunii diplomatice.

Corpul Diplomatic este format din şefii misiunilor diplomatice, cărora li se adaugă întreg personalul existent în cadrul reprezentanţelor puterilor străine aflate în misiune oficială în capitala ţării.

În fiecare ocazie oficială, ambasadorul trebuie considerat ca fiind reprezentantul personal al şefului statului din ţara sa. Interpelarea sau indicarea unui ambasador se face cu „Excelenţa Voastră", „Excelenţa Sa" sau prin folosirea apelativelor „Madame Ambassadeur", pentru doamne şi „Mr. Ambasador", pentru bărbaţi, adică nu sunt admise formulările simple de genul: „Ambasadorul Moreau" sau „Ambassadeur Ermacova".

Rangul ambasadorilor este apreciat proporţional cu vechimea serviciului neîntrerupt în capitala ţării de reşedinţă, considerată de la data prezentării scrisorilor de acreditare la Preşedintele ţării.

Oficialii străini

Pe mapamond, la întâlnirea cu cele peste 140 de naţiuni ale planetei, este inevitabil impactul unor mari diferenţe şi interferenţe culturale, în ceea ce priveşte religiile, obiceiurile, tradiţiile şi eticheta. În aceste condiţii, este cu adevărat dificilă stabilirea de reguli de conduită uniforme, universal acceptate. Din acest motiv, pentru pregătirea vizitelor şi călătoriilor oficiale într-o ţară sau alta, poate fi utilă documentarea precisă la ambasada sau consulatul respectivei ţări.

Câteva dintre regulile generale şi specifice privind unele formule protocolare de interpelare şi menţionare a titlurilor, demnităţilor şi onorurilor sunt prezentate în continuare:

- Regele sau regina celor mai multe dintre ţările lumii în care funcţionează instituţia monarhiei, pot fi interpelaţi cu „Maiestatea Voastră" şi menţionaţi cu „Maiestatea Sa". În limba engleză: „Your Majesty" şi, respectiv, „His/Her Majesty".
- Prinţul consort al unei regine este interpelat cu „Alteţa Voastră Regală" şi menţionat cu „Alteţa Sa Regală". În limba engleză: „Your Royal Highness".
- Şefii de stat, primii-miniştri, membrii guvernului, ambasadorii şi unii clerici de rang înalt sunt interpelaţi cu „Excelenţa Voastră" şi menţionaţi cu „Excelenţa Sa". În limba engleză: „Your/His/Her Excellency". Corespondenţa li se adresează cu „His/Her Excellency..."
- Un prinţ sau o prinţesă sunt interpelaţi şi numiţi în conversaţie, după caz, „Prinţe" sau „Prinţesă". În limba engleză: „Prince" sau „Princess".
- Un duce sau o ducesă sunt interpelaţi cu „Înălţimea Voastră" sau, mai simplu, cu „Duce" sau „Ducesă". În limba engleză: „Your Highness", „Duce" sau, după caz, „Duchess".
- Papa de la Vatican, în calitatea sa de suveran al Bisericii Catolice, este invocat cu „Sanctitatea Voastră" şi numit cu „Sfinţia Sa", „Sanctitatea Sa". În limba italiană: „Sua Santita".

Patriarhul Bisericii Ortodoxe este invocat cu „Prea Fericirea Voastră, Părinte Patriarh..." şi numit cu „Prea Fericitul" sau „Prea Fericirea Sa, Părintele Patriarh...".

Un cardinal catolic este invocat şi numit cu „Eminenţa Voastră" şi „Eminenţa Sa". Un mitropolit ortodox este interpelat cu „Înalt Prea Sfinţia Voastră..." sau „Înalt Prea Sfinţitul Părinte..." şi numit cu „Înalt Prea Sfinţia Sa..." sau „Înalt Prea Sfinţitul".

Un episcop catolic este interpelat şi numit cu „Monseniore", iar un episcop ortodox cu „Prea Sfinţitul Părinte, Episcop de..."

Un preot catolic rămâne „Părinte", oricare ar fi eventualele sale alte titluri. Un preot paroh ortodox este numit „Prea Cucernice Părinte" sau „Prea Cucernicia Sa". Preotul protestant este numit „Pastor" sau „Reverend". Unui rabin i se spune „Rabbi", adăugând sau nu numele de familie etc.

„Sir" şi „Madam"

Titlurile de „Sir" şi „Madam" exprimă un înalt respect şi atribuie în mod implicit o poziţie de inferioritate persoanei care le foloseşte pentru a se adresa. Apelativele de acest fel nu se folosesc între egali, persoane de vârstă şi poziţie socială egală sau comparabilă. Sunt rare ocaziile în care un bărbat mai în vârstă i se va adresa cu „Sir" unui egal în rang. O poate face doar atunci când nu-i cunoaşte numele. Apelativul poate fi folosit pentru adresarea către persoane distinse, de rang înalt, pentru a evita excesul de repetări ale formulelor de adresare cu titluri şi nume lungi. Tinerii se pot adresa mai uşor vârstnicilor cu acest apelativ de înaltă deferenţă. Atunci când o persoană se află în poziţia de a o servi pe cealaltă i se poate adresa cu aceste apelative, dar niciodată invers.

Titlurile profesionale

Întâlnim frecvent persoane având un titlu oficial şi, totodată, profesional: rectorul universităţii, decanul, directorul fiscului, economistul-şef al băncii, pilotul avionului, ofiţerul de poliţie, comandantul pompierilor etc. Atunci când se află în exerciţiul funcţiunii sau când subiectul în discuţie priveşte activitatea lor, este corect să ne adresăm simultan cu titlul oficial şi profesional. Exemplu: „Domnule rector Oprea", „Domnule decan Cocriş", „Domnule general Mihuleac", „Domnule inspector Georgescu" etc.

Titlurile profesionale cel mai des întâlnite în ocazii cu caracter oficial sunt cele de magistrat (judecător), doctor, profesor, avocat şi ofiţer. Doctorii şi magistraţii sunt întotdeauna prezentaţi şi interpelaţi conform titlurilor profesionale. De regulă, se spune „Domnule doctor Bârlădeanu" sau „Domnule judecător Odobescu". Totuşi, adresarea corectă către un judecător în postură oficială este „Domnule preşedinte (al instanţei de judecată)" sau „Onorată instanţă".

Un preşedinte de companie din Germania va fi interpelat cu „Herr Direktor" şi considerat un semn de respect pentru poziţia sa. Un avocat francez va putea fi interpelat cu „Monsieur l'Avocat".

Gradele academice

Titlurile ştiinţifice şi gradele academice dobândite de o persoană, indiferent că este bărbat sau femeie, se folosesc în plan oficial şi profesional, dar folosirea lor diferă funcţie de titlu, grad sau cutume ale instituţiei şi domeniului academic respectiv. Regula spune că este mai bine să-i spunem „doctor" cuiva despre care nu ştim sigur dacă are sau nu acest titlu, decât să procedăm invers. Cel care nu posedă titlul nu are motive să se supere, dar cineva care îl are s-ar putea simţi frustrat.

O femeie care şi-a luat doctoratul, alt titlu academic sau diplomă academică poate prefera să nu folosească titlul de „doctor" în viaţa profesională şi, în general, să prefere în societate apelativul de „doamnă/domnişoară". Totuşi, într-o situaţie solemnă, unde alte persoane sunt prezentate cu titlul de „doctor" şi numele de familie, folosirea titlului de „doctor" este recomandată ca un semn de recunoaştere şi respect. Principiul rămâne valabil şi în cazul bărbaţilor care au dobândit titluri academice.

În ocazii oficiale, ca şi pe corespondenţa profesională sau oficială, este corect să fie menţionate gradele academice şi universitare.

Ca regulă, deţinătorii unor titluri onorifice nu vor fi interpelaţi cu aceste titluri. Nu se recomandă nici ca ei să le folosească pe cărţile de vizită.

O persoană care a absolvit studiile universitare şi a luat licenţa în Italia va fi numită „dottore", dacă este bărbat, şi „dottoressa", dacă este femeie. Ambele formule au semnificaţia de „domnule/doamnă doctor" şi prezintă respectul formal la adresa împlinirii studiilor academice. Pentru americani sau germani, la nivel protocolar, titlul de „doctor" este important şi are semnificaţia respectului şi preţuirii.

Prezentările în societate

Dat fiind faptul că ocaziile oficiale, indiferent de anvergura lor, sunt în mod necesar şi sociale, în sensul că au loc „în societate", prezentările de persoane sunt inevitabile. Participanţii fac eforturi considerabile pentru a-i prezenta pe noii sosiţi, pentru a-i prezenta pe însoţitori sau pentru a se prezenta pe ei înşişi, atunci când se alătură unui grup, când se aşază la masă cu străini sau când trec de-a lungul unui şir de primire.

Rândul de primire

Rândul (şirul) de primire la o petrecere se constituie la intrare sau într-un loc deschis, în care se circulă uşor, în vederea salutului şi prezentării invitaţilor. La petrecerile foarte ample şi simandicoase, în calea numeroşilor musafiri, lângă gazdă, stă un *herald* care întreabă oaspeţii încet (la ureche) cum se numesc pe măsură ce se apropie. Apoi, repetă titlurile şi numele cu glas sonor. Heraldul este util atunci când gazda sau organizatorul cunosc doar o mică parte din mulţimea de invitaţi.

Prin dreptul rândului de primire, oaspeţii trec repede, oprindu-se doar pentru a-i saluta pe gazdă, pe amfitrion şi pe oaspeţii de onoare. Pe măsură ce oaspeţii se apropie, gazda sau heraldul spune: „Domnul Senator Işan, domnul rector Oprea, domnul decan Cocriş, domnul profesor Prutianu etc.". Oaspetele de onoare întinde mâna, iar persoana prezentată salută cu: „Onorat de cunoştinţă" sau „E o mare cinste să vă cunosc" şi trece mai departe.

Atenţie! Rândul de primire nu este câtuşi de puţin locul potrivit pentru a începe o conversaţie.

Dacă un invitat a venit cu oaspeţi proprii la recepţie, va porni înaintea lor de-a lungul şirului şi îi va prezenta gazdei. În continuare, gazda va prezenta noul sosit şi pe musafirii săi oaspetelui de onoare. La ocazii solemne, un invitat care nu este cunoscut de nici o

persoană din rândul de primire se prezintă el însuşi: „Sunt Tudor Dumitru Jijie". Dacă cineva soseşte după ce şirul de primire s-a risipit, va avea grijă să se prezinte singur gazdei şi să salute oaspetele de onoare. Faptul de a nu saluta personal persoana în cinstea căreia este organizată petrecerea este considerat o mare nepoliteţe.

Chiar şi la marile dineuri, recepţii şi serate, rândul de primire trebuie să se limiteze la maximum patru persoane. Prezentarea către rândul de primire este o formalitate onorată cu mare efort şi încordare şi este cu atât mai împovărătoare cu cât rândul este mai lung.

Vecini la masă

Aşezate alături la o masă, două persoane necunoscute trebuie să se prezinte. Fie bărbat, fie femeie, vor putea spune: „Sunt Ştefan Prutianu" sau „Sunt Mădălina Faimosu". Cartea de vizită care marchează locul vecinului stă totuşi la îndemână, în cazul în care cineva nu înţelege clar numele sau dacă nu-l reţine.

Chiar dacă nu-şi declină identitatea sau nu se agreează, persoanele aşezate alături la masă au obligaţia protocolară de a accepta conversaţia. Faptul de a sta ursuzi sau înfumuraţi unul lângă altul trece ca o mare necuviinţă faţă de gazdă, ca şi faţă de vecinul de scaun. Nepoliticos este şi faptul de a acorda toată atenţia persoanei din dreapta, ignorând-o pe cea din stânga sau invers.

Prezentarea către un grup

Practica plină de bune intenţii de a conduce un oaspete nou sosit prin toată încăperea pentru a-l prezenta tuturor celor deja prezenţi nu este doar chinuitoare, ci şi inutilă. Noul sosit este complet zăpăcit de atâtea nume noi pe care nu le poate reţine, iar gazda ajunge oricum să neglijeze alţi musafiri. În fond, acesta nu trebuie prezentat chiar tuturor celor prezenţi.

Este mai bine ca noul sosit să fie introdus într-un grup din apropiere şi lăsat în compania acestuia să se descurce singur mai departe. Mai întâi, se pronunţă numele celor din grup, pentru a-i face atenţi, iar la sfârşit este rostit numele celui nou sosit.

Propria prezentare

Când cineva prezent la o ocazie oficială vede o persoană pe care doreşte să o cunoască sau când se pomeneşte lângă un necunoscut şi nu are cui să solicite să facă prezentările, nu va interpela brutal cu ceva de genul: „Cum vă numiţi, vă rog?". Va începe prin a-şi semnala non-verbal dorinţa de a face cunoştinţă şi, dacă va fi cazul, dacă va fi luat în seamă, se va prezenta el însuşi: „Bună seara, sunt Luminiţa Fânaru". Numai dacă această declaraţie de identitate rămâne doar cu un răspuns de genul: „Îmi pare bine" se poate continua cu: „...Şi care este numele dumneavoastră?".

Prezentările eronate

Se mai întâmplă uneori să fim prezentaţi incorect. Ni se atribuie un titlu inexistent, ni se poceşte numele, ni se confundă identitatea etc. Cel mai de bun-simţ lucru în astfel de împrejurări este acela de a corecta eroarea, la faţa locului şi imediat, dar afabil şi cu zâmbetul pe buze.

Acestea fiind scrise, mă cam bate gândul să închei. Asta a fost.

Protocol şi ceremonial olimpic

Din *Iliada* lui Homer aflăm veşti despre jocurile atletice ale grecilor adunaţi pe câmpia Troiei. În amintirea prietenului său Patrocle, ucis de troieni, Ahile deschide jocurile funerare. Campionii sunt premiaţi cu vase din bronz, metale preţioase şi femei.

Festivităţile de premiere

În secolul VIII î.Hr., la sfatul Oracolului din Delphi, campionii jocurilor de la Olympia erau încununaţi cu ramuri de măslin, tăiate cu foarfecă de aur. Victoriile campionilor erau celebrate cu mare fast. Poeţii le închinau ode, sculptorii dăltuiau statui, iar chipul le era bătut în efigii şi monede.

La Jocurile Olimpice moderne, festivitatea de premiere are loc după finala fiecărei probe olimpice. La premierea propriu-zisă, participă primii trei clasaţi, în urma rezultatelor oficiale ale competiţiei. În ordinea clasării, aceştia sunt prezentaţi publicului spectator şi telespectator. Apoi, sunt invitaţi să urce pe podium, salută pe cei prezenţi şi aşteaptă decernarea medaliilor de către organizatori:

- aur şi titlul de campion olimpic, pentru locul I;
- argint şi titlul de vicecampion olimpic, pentru locul II;
- bronz, pentru locul sau locurile III.

După primirea medaliilor, fără a coborî de pe podium, sportivii se orientează cu faţa spre catargul pe care sunt arborate drapelele naţionale, pe fundalul sonor al imnului naţional al ţării pe care o reprezintă campionul. Întreaga asistenţă ascultă imnul în linişte solemnă şi respect pentru învingători.

După festivitatea de premiere, medaliaţii olimpici participă la conferinţa de presă şi oferă interviuri reporterilor acreditaţi.

Ceremonia de deschidere a Jocurilor Olimpice

Spectacolul şi ceremonia oficială de deschidere cuprinde secvenţe obligatorii: defilarea delegaţiilor, discursurile Preşedintelui Comitetului de Organizare şi al Preşedintelui

CIO, discursul şefului statului, ridicarea Drapelului, intonarea Imnului, aprinderea Flăcării Olimpice şi depunerea Jurământului Olimpic.

Defilarea delegaţiilor ţărilor participante

Defilarea delegaţiilor statelor participante se desfăşoară în ordinea alfabetică a limbii ţării gazdă, cu excepţia Greciei, care deschide coloana şi a ţării organizatoare care o închide. Fiecare delegaţie, în ţinută oficială, este precedată de un panou cu numele ţării şi drapelul purtat de un membru al delegaţiei. La defilare, participă numai sportivii participanţi la JO, cu drept de cazare în satul olimpic, cu excepţia a maximum şase oficiali în fruntea fiecărei delegaţii. În momentul trecerii lor prin dreptul lojei oficiale, membrii delegaţiilor salută Şeful Statului şi Preşedintele CIO.

Discursurile oficiale

Preşedintelui CIO şi Preşedintele COJO se îndreaptă către estrada plasată în faţa tribunei de onoare. Preşedintele COJO rosteşte o cuvântare de maximum trei minute, după care adaugă: „Am onoarea să-l rog pe ..., Preşedintele Comitetului Internaţional Olimpic să ia cuvântul".

Apoi, Preşedintele CIO prezintă discursul său, încheind cu următoarele cuvinte: „Am onoarea să-l invit pe Excelenţa Sa (Şeful Statului) pentru a declara deschiderea Jocurilor celei de-a ... Olimpiade a erei moderne" (sau, după caz: „a celei de-a ... ediţii a Jocurilor Olimpice de iarnă")

Şeful Statului proclamă deschiderea olimpiadei rostind cuvintele: „Declar deschise Jocurile Olimpice celebrând a ... Olimpiadă a erei moderne (sau, după caz: „a celei de-a ... ediţii a Jocurilor Olimpice de iarnă")

Drapelul şi Imnul Olimpic

După ultimele cuvinte din discursul oficial, în timp ce răsună acordurile Imnului Olimpic, Drapelul Olimpic desfăşurat orizontal este introdus pe stadion şi arborat pe catargul din arenă.

Flacăra Olimpică

Torţa olimpică este introdusă pe stadion de către alergătorii ştafetei. Ultimul alergător face înconjurul pistei şi se opreşte în dreptul cupei special destinate flăcării olimpice. Urmează solemnitatea aprinderii flăcării olimpice, acompaniată de lansarea simbolică a unui stol de porumbei. Flacăra nu va mai fi stinsă până în clipa închiderii Jocurilor Olimpice.

Jurământul olimpic

Purtătorii de drapel ai fiecărei delegaţii se aşază în semicerc în jurul estradei. Un sportiv din delegaţia ţării gazdă urcă treptele estradei, apucă colţul drapelului olimpic cu mâna

stângă, ridică mâna dreaptă în sus şi rosteşte (la microfon) jurământul olimpic al sportivilor: „În numele tuturor concurenţilor, jur că vom lua parte la aceste Jocuri Olimpice, respectând regulile stabilite, într-un spirit de sportivitate, pentru gloria sportului şi onoarea echipelor noastre".

Imediat după rostirea jurământului, un arbitru al ţării gazdă urcă estrada şi, în aceiaşi manieră cu sportivul, rosteşte jurământul arbitrilor: „În numele tuturor arbitrilor şi organizatorilor (oficialilor), jur că vom îndeplini sarcinile noastre pe durata acestor Jocuri Olimpice, respectând şi urmând regulile ce le conduc, într-un spirit de sportivitate".

Imediat urmează intonarea imnului naţional al ţării gazdă. După stingerea ultimelor acorduri, purtătorii drapelelor îşi reiau locurile ce le-au fost rezervate, pentru a asista la programul artistic de deschidere.

Ceremonia de închidere a Jocurilor Olimpice

Se desfăşoară în arena sportivă după încheierea tuturor probelor olimpice, cu respectarea secvenţelor descrise pe scurt în cele ce urmează.

Defilarea delegaţiilor ţărilor participante

Delegaţiile ţărilor participante cu purtătorii de drapel şi tăbliţele indicative se încolonează în arenă, în ordinea şi poziţiile ocupate la ceremonia de deschidere. În urma coloanei, vor defila sportivii, indiferent de naţionalitate, simbolizând unitatea şi spiritul de prietenie. Defilarea se încheie cu plasarea purtătorilor de drapele în semicerc, în spatele estradei.

Discursul de închidere

Preşedintele CIO şi Preşedintele COJO urcă pe estradă, în timp ce răsună Imnul Naţional Grec şi Drapelul Elen este arborat pe catarg, la dreapta catargului central, folosit pentru drapelele campionilor. Apoi, drapelul ţării gazdă se înalţă pe catargul central, în timp ce răsună imnul său. Primarul oraşului gazdă urcă pe estradă şi înmânează Preşedintelui CIO, după caz:

- drapelul oferit în 1920 de Comitetul Olimpic Belgian, dacă este vorba de Olimpiadă;
- drapelul oferit în 1952 de oraşul Oslo, dacă este vorba de Jocurile Olimpice de Iarnă.

Preşedintele CIO va transmite drapelul către Primarul Oraşului gazdă a următoarei ediţii, pentru a-l expune în principalul edificiu municipal în perioada scursă până la următoarea ediţie.

Urmează alocuţiunile Preşedintelui COJO şi a Preşedintelui CIO. Cel din urmă îşi va încheia discursul cu următoarele cuvinte: „Declar închise Jocurile celei de-a ... Olimpiade" (după caz „... ediţii a Jocurilor Olimpice de iarnă")

Stingerea Flăcării Olimpice

Falcăra Olimpică este stinsă în timp ce se intonează Imnul Olimpic şi se coboară încet Drapelul Olimpic de pe catarg. Desfăşurat orizontal, Drapelul este purtat în afara arenei, urmat de purtătorii de drapele, în timp ce se intonează un cântec de adio. Urmează spectacolul artistic.

Mărcile olimpice şi marketingul

Cercurile olimpice constituie cel mai cunoscut brand de pe planetă. Un studiu asupra recunoaşterii spontane efectuat de *Sponsorschip Research International* Londra, între anii 1985-1996, în nouă ţări (Africa de Sud, Australia, Brazilia, China, Japonia, Malaezia, Marea Britanie, Spania şi SUA) relevă un grad mediu de recunoaştere neasistată de 93%.

Organizarea piramidală a sportului se bazează pe principiul afilierii. Relaţiile între diverse organizaţii se stabilesc pe verticală: asociaţie locală – club – ligă zonală – federaţie naţională – federaţie continentală. Pe filiere independente, relaţiile verticale se configurează în lanţul: cluburi – federaţii naţionale olimpice – comitete naţionale olimpice – Comitetul Internaţional Olimpic (CIO).

Organizarea unor campionate europene, de pildă, poate fi încredinţată de Federaţia Europeană de specialitate numai unei federaţii naţionale afiliate, situate pe nivelul ierarhic imediat inferior, dar nu şi unui club situat pe al doilea nivel ierarhic. Mărcile sportive se supun aceleiaşi autonomii şi subordonări. Alăturarea însemnelor unor entităţi sportive situate pe niveluri ierarhice vecine este posibilă cu acordul entităţii de nivel superior, dar imposibilă când entităţile sportive sunt separate de două niveluri ierarhice. Astfel, teritoriul unei mărci sportive nu este delimitat doar de piaţa respectivei mărci, ci şi de legislaţia naţională sau internaţională, ca şi de relaţiile de afiliere şi ierarhie.

Protecţia mărcilor sportive

Din categoria mărcilor olimpice fac parte: Simbolul olimpic, Moto-ul olimpic, Flacăra olimpică, Imnul olimpic, Drapelul olimpic, Crezul olimpic, Medaliile olimpice, denumirile olimpice şi Emblemele olimpice.

Protecţia lor sportive împotriva pirateriei se impune atât pentru a le spori valoarea, cât şi pentru a proteja programele de marketing. Primul pas priveşte *înregistrarea mărcii* la Oficiul de Stat pentru Invenţii şi Mărci (OSIM), care implică:

- depunerea unei cereri de reexaminare la OSIM;
- publicarea în Buletinul oficial OSIM. Efectul juridic al publicării îl reprezintă posibilitatea de a încheia contracte de licenţă, cu drept de comercializare a emblemei unei organizaţii.

Măsurile de protecţie vor fi mai numeroase şi restrictive cu cât marca sportivă este mai puternică.

Simbolul olimpic

Pentru a conferi Jocurilor Olimpice înaltă solemnitate şi frumuseţe, Pierre de Coubertin a acordat mare atenţie organizării ceremonialului şi simbolurilor. El a creat simbolul olimpic (1913) al comunicării interculturale la nivel planetar.

Cele cinci cercuri înlănţuite simbolizează aspiraţia către unitate, universalitate, prietenie, puritate, tinereţe şi pace a celor cinci continente.

Drepturile de utilizare

CIO are drept intangibil de proprietate asupra simbolului olimpic şi este singurul for în măsură să autorizeze folosirea sa de către Sponsori oficiali şi parteneri comerciali în comunicaţiile de marketing. Nici o marcă olimpică nu poate fi folosită în acţiunile promoţionale fără a fi însoţită de o denumire care să ateste legătura cu Jocurile Olimpice.

Motto-ul olimpic

Este un mesaj universal recunoscut ca îndemn la excelenţă şi efort de autodepăşire.

Citius, Altius, Fortius
Swifter, Higher, Stronger
Mai repede, mai sus, mai puternic

Poate fi folosit de partenerii comerciali în materiale promoţionale, dar nu şi de Comitetele Naţionale Olimpice.

Flacăra Olimpică

Deschiderea Jocurilor Olimpice antice era marcată prin aprinderea Flăcării pe altarul zeiţei Athena din Olympia, concept reluat în 1936, la Jocurile Olimpice de la Berlin. Ceremonia de aprindere a Flăcării Olimpice include ştafeta de la Olympia până în ţara organizatoare. Partenerii comerciali pot folosi imagini ale flăcării olimpice ca fundal al acţiunilor publicitare şi promoţionale. Comitetele de Organizare a JO pot desemna un sponsor propriu ca *presenter/supporter* al ştafetei torţei olimpice, cu drept de utilizare a imaginii torţei. Ei nu au dreptul de a crea copii ale torţei olimpice. Comitetele olimpice naţionale nu au drept de utilizare a flăcării în scopuri comerciale.

Imnul Olimpic

În ziua de 5 aprilie 1896, pe stadionul din Atena, Regele George I al Greciei a declarat deschisă prima ediţie a JO moderne, în timp ce corul interpreta „Cantata" poetului *Costis Palamas*, pe muzica compozitorului *Spirou Samara*. Dreptul de utilizare a Imnului Olimpic în comunicaţii promoţionale nu se acordă.

Drapelul Olimpic

Simbolul mişcării olimpice constă într-un dreptunghi de pânză albă pe care sunt imprimate cercurile olimpice în cinci culori: roşu-America, albastru-Australia, negru-Africa, galben-Asia şi verde-Europa.

Partenerii olimpici pot arbora drapelul la sediul propriei companii şi îl pot utiliza în comunicaţii de marketing, pe materiale în care apare şi logoul propriu, însoţit obligatoriu de o denumire explicativă a relaţiei sale cu mişcarea olimpică.

Crezul Olimpic

Este fraza rostită de Baronul Pierre de Coubertin la Congresul de la Paris, în 1894: „La JO, cel mai important este nu să câştigi, ci să participi, după cum şi în viaţă, cea mai importantă nu este victoria, ci lupta. Esenţial este nu să învingi, ci să lupţi corect".

Poate fi utilizat de partenerii cu obligaţia de menţiona numele autorului său.

Medaliile olimpice

Există două tipuri de medalii: a) de clasament şi b) de participare.

Ambele sunt unicate pentru fiecare ediţie a JO. Utilizarea medaliilor de clasament în comunicaţii de marketing este permisă doar în situaţii excepţionale: a) de către sponsor, numai dacă apar purtate de campionii care le-au câştigat, şi b) în semn de recunoştinţă faţă de banca oficială care le-a păstrat, faţă de compania care le-a transportat şi faţa de cea care a asigurat protecţia lor.

Partenerii olimpici pot crea programe interne de promovare a vânzărilor, folosind medaliile ca produse premium, cu restricţiile: să nu fie copii fidele, să nu fie confecţionate din metale preţioase şi să nu aibă aceiaşi dimensiune cu cele olimpice.

Emblemele olimpice

Emblemele olimpice sunt desene care asociază cercurile olimpice cu elementele distinctive ale unor entităţi participante la Mişcarea Olimpică. Emblema oficială a Comitetului Olimpic Român, de pildă, integrează cercurile olimpice cu tricolorul albastru-galben-roşu şi numele explicit, în majuscule, al statului român.

Fiecare comitet naţional olimpic (CNO) şi fiecare comitet de organizare a Jocurilor Olimpice (COJO), au dreptul de a-şi crea propria emblemă, cu aprobarea Comitetului Internaţional Olimpic (CIO). Nici o entitate a Mişcării Olimpice nu poate concesiona alteia dreptul de folosire a unei embleme sau denumiri olimpice care aparţine altei entităţi.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 7

Intimitatea

„Paradoxul persoanei stă în faptul că aspiră simultan către autonomie şi comuniune, doreşte să se afirme ca entitate independentă, dar, în acelaşi timp, simte şi nevoia apropierii de alte persoane."

Mihai Dinu

Latinescul *intimus* are semnificaţia de „cel mai lăuntric şi profund", dar *intimitatea* e un „cuvânt-valiză", cu o imensă încărcătură de sensuri, altele de la o persoană la alta şi de la un context la altul: proximitate, sexualitate, încredere, sinceritate, prietenie, împărtăşire a secretelor...

În plan psihologic şi social, intimitatea răspunde devastatoarei nevoi de relaţionare interpersonală, fără mască, gânduri ascunse, emoţii false şi teama de a fi respins sau înşelat. Deficitul de intimitate pare să fie una dintre cele mai teribile probleme existenţiale ale omului contemporan, cu atât mai acută în culturile centrate pe individualism şi afirmare a eului identitar.

Intimitatea cere jertfe. N-o poţi avea fără să rişti nimic, la răscrucea a două tentaţii care se bat cap în cap.

Pe de o parte, prin natura lor, atavic şi iremediabil, oamenii tânjesc către intimitate, proximitate şi comunicare directă, fără rezerve şi ocolişuri. Însăşi perpetuarea biologică este condiţionată de una dintre ipostazele primare ale intimităţii: sexualitatea.

Pe de altă parte, în plan intelectual, aceiaşi oameni tânjesc aprig către afirmarea propriei individualităţi şi imagini identitare. Din păcate, această ultimă tentaţie zădărniceşte intimitatea, relaţie interumană profundă, care antrenează o pierdere implicită a individualităţii. Ambii parteneri sau măcar unul sacrifică parţial şi temporar o parte din propria identitate. Teama pierderii individualităţii poate distruge intimitatea. Din acest suprem motiv, intimitatea se instalează rar, efemer, fragmentar şi cu uriaşe dificultăţi. Orgoliul, vanitatea, egoismul, individualismul par a fi piedici tot mai greu surmontabile.

Relaţia intimă implică o formă de „fuziune" şi „simbioză" a personalităţii partenerilor, spulberând graniţele interpersonale care le protejează individualitatea. Drept urmare, devine cu atât mai riscantă cu cât personalităţile sunt mai puternice şi au o identitate mai clar conturată. Ca un blestem, persoanele cu identitate mai fermă tind să rămână tot

mai singuratice şi dificil de integrat în relaţie. Ispita individualităţii poartă povara singurătăţii.

Fugară sau dăinuitoare, intimitatea are nevoie de iubire şi ataşament, adesea necondiţionate faţă de partener, ca sacrificiu parţial şi temporar al identităţii. Forţând o metaforă, doar sacrificând proprietăţile individuale ale elementelor intrate în reacţie, obţinem apa din „intimitatea" hidrogenului cu oxigenul.

Paul Ekman, celebrul expert în studiul emoţiilor, indică trei mari genuri de ataşament care pot alimenta intimitatea : 1. iubirea părintească, 2. prietenia şi 3. iubirea romantică. Ultima are atuuri suplimentare în intimitatea sexuală, naşterea şi creşterea copiilor. Cu toate acestea, nu supravieţuieşte durabil fără dezvoltarea prieteniei dintre parteneri. Oricum am face, cheia intimităţii rămâne, fie ataşamentul emoţional, fie angajamentul voluntar faţă de celălalt.

Etica relaţiei

Dincolo de ataşamentul afectiv, intimitatea este un contract ce generează drepturi şi obligaţii. Ea poate dobândi propria conştiinţă de sine, relativizând independenţa părţilor, solidar responsabile de relaţie. Pierderea independenţei partenerilor, care încetează să mai fie entităţi absolut independente, este inevitabilă.

Relaţia a două persoane ia naştere ca o *a treia entitate*. De pildă, familia e o entitate în sine, nu „un soţ şi o soţie". Relaţia ce leagă prietenii nu se confundă cu suma lor, luaţi separat. Prietenia lor e o entitate în sine.

Conştiinţa relaţiei limitează independenţa şi libertatea partenerilor. Devin ei prizonieri în relaţie? Uneori, da. Principial însă, fiecare poate alege fie să se subordoneze nevoilor relaţiei, fie s-o părăsească. Partenerul loial nu poate fi, în acelaşi timp, atât în interiorul, cât şi în afara relaţiei. Poţi fi însurat şi burlac, în acelaşi timp? Etica relaţiei apără interesele părţilor, unele în raport cu altele. Tainele şi viaţa relaţiei sunt împărtăşite la bucurie şi la necaz, cu plăcerile şi suferinţele lor.

Intimitatea se intensifică pe măsură ce partenerii împărtăşesc mai multe domenii ale vieţii lor. Fiecare lucru nou pe care-l fac împreună îi apropie mai mult. De pildă, dacă încep să joace şah sau tenis împreună, să citească aceleaşi cărţi, să vadă aceleaşi spectacole şi să-şi armonizeze gusturile culinare, vor putea obţine un tot mai profund sentiment de intimitate. Ea cere asemănare, sincronizare, oglindire şi invazie liber consimţită, în plan fizic, emoţional, moral-spiritual, social, intelectual, profesional... Ce-ar fi, în teren, o echipă cu jucători îmbrăcaţi fiecare în altă culoare?

Fără ştirbirea identităţilor distincte ale partenerilor, prin contopire, simbioză, dăruire de sine, ascultare, empatie, avem doar iluzia intimităţii. De aici, rezistenţa la intimitate.

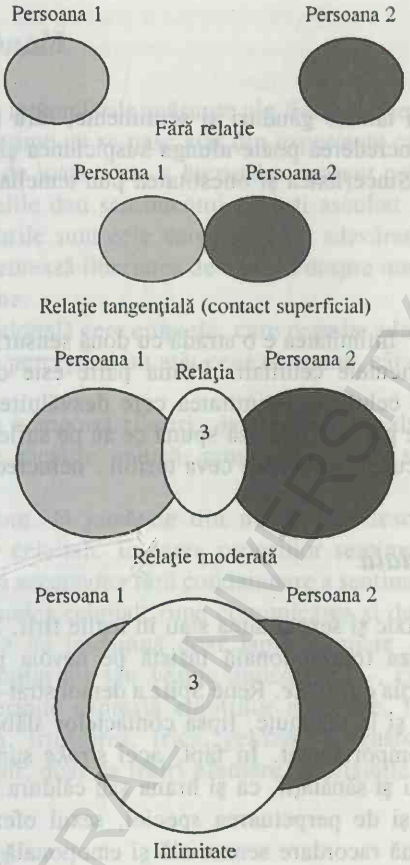


Figura 31. *Relaţia – a treia entitate. Evoluţia relaţiei către intimitate*

Autonomia

Dacă există, autonomia potenţială a părţilor poate recupera oricând independenţa pierdută. Păstrarea unei rezerve de autonomie împiedică partenerii să devină dependenţi şi să-şi închipuie că pot fi stăpâni unul asupra celuilalt. Fiecare poate alege drumul său, în felul său, când încetează iremediabil să se regăsească în relaţie.

Răbdarea

Intimitatea are nevoie de timp. Îndrăgostiţii vremelnic pot invoca dragostea la prima vedere, din păcate, mai curând fugară, decât dăinuitoare. Desigur, atracţia instantanee există. Hormonii produşi de industria biochimică a organismului o favorizează. Dar *intimitate instantanee nu există*. Ea are nevoie să prindă rădăcini. Să scrie propria istorie. Intimitatea are nevoie de răbdare.

FUCIA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Încrederea

Intimii exprimă cele mai tainice gânduri şi sentimente, fără teama de a fi exploataţi, respinşi, înşelaţi. Doar încrederea poate alunga suspiciunea şi teama. Lipsa ei barează drumul către Intimitate. Sinceritatea şi onestitatea pun temelia încrederii.

Deschiderea

Cine poate iubi o mască? Intimitatea e o stradă cu două sensuri; unul etalează propriile sentimente, altul, sentimentele celuilalt. Prima parte este deschidere. A doua este acceptarea sentimentelor celuilalt. Intimitatea cere dezvăluirea virtuţilor şi a viciilor, fără prefăcătorie. Ea cere partenerilor „să spună ce au pe suflet", fericit şi trist în viaţa lor. Cel care tace sau ascunde comunică ceva teribil: neîncredere.

Armonizarea senzorială

Proximitatea, contactul fizic şi sexualitatea stau în legile firii. Nu-i nevoie de avocaţi ca să pledeze cauza. Analiza tranzacţională insistă pe nevoia psihologică de stimulare senzorială, numind-o nevoia de *stroke*. René Spitz a demonstrat-o pe copiii din orfelinate, lipsiţi de mângâiere. Ca şi la maimuţe, lipsa contactelor slăbeşte sistemul imunitar şi provoacă tulburări de comportament. În fapt, acei *stroke* sunt stimulente psihologice indispensabile confortului şi sănătăţii, ca şi hrana sau căldura.

Dincolo de biologie şi de perpetuarea speciei, sexul oferă o profundă intimitate senzorială. Cea mai intimă racordare senzorială şi emoţională interumană ia naştere în relaţia mamă-copil. Daniel Stern a studiat-o pe înregistrări video de lungă durată asupra mamelor şi sugarilor. El a constatat o conexiune intercorporală care permite simultaneitatea aceloraşi senzaţii şi emoţii.

Vestea bună ar fi aceea că, în viaţa adultă, cea mai apropiată aproximare a primordialei intimităţi o constituie actul de „a face dragoste". După Stern, „a face dragoste este o stare reciprocă de excitare senzorială simultană, în dorinţe şi intenţii împărtăşite" (*apud* Goleman, 2001, p. 129). Răspunsul sincron al celor ce se iubesc recuperează sensul tacit de raport profund. După Goleman, actul sexual este, „în cel mai bun sens, unul de empatie mutuală". Aşa cum absenţa prelungită a racordării mamă-copil provoacă un „chin emoţional îngrozitor", şi lipsa mutualităţii sexuale în iubirea romantică poate antrena costuri emoţionale ireparabile. Apoi, s-ar mai putea adăuga şi funcţia terapeutică a orgasmului. Totuşi, sexul brut şi săriturile din pat în pat sunt doar surogate ale intimităţii senzoriale.

Armonizarea emoţională

Intimitatea construită din întâmplările mărunte ale fiecărei zile are puterea de a vindeca sau îmbolnăvi. Trăirile intime nu se nasc atât din experienţe cutremurătoare, pe cât din împărtăşirea nimicurilor de toată ziua, a lucrurilor aparent neînsemnate. Viaţa-i făcută din lucruri mici. Flecărelile dau sentimentul că eşti ascultat şi probează implicare în viaţa celuilalt. Mărunţişurile sunt cele care leagă cu adevărat relaţia intimă. Disponibilitatea de a flecări alimentează libertatea de a vorbi despre marile sentimente, proiecte, idealuri, vise sau fantasme.

Apoi, intimitatea emoţională cere empatia, care permite adaptarea comportamentului în întâmpinarea celuilalt, percepând nu atât ceea ce spune, cât ceea ce simte, dincolo de cuvinte.

Categoric, intimitatea comportă riscuri, dar teama n-a salvat pe nimeni. Teama de proximitate, răstălmăcire, cicălire, critică, şantaj, exploatare sau bruscare ridică ziduri între parteneri.

Intimitatea e un binom. O jumătate din drum este deschidere, iar cealaltă este acceptarea sentimentelor celuilalt. Etalarea propriilor sentimente este doar o latură a intimităţii. Împărtăşirea şi acceptarea fără condamnare a sentimentelor celuilalt e cealaltă latură. Negarea sentimentelor celuilalt rupe comunicarea şi deteriorează intimitatea.

Intimitatea emoţională nu înseamnă doar lapte şi miere – calm, pace, încântare, entuziasm, plăceri ale simţurilor sau veşnic amuzament –, cu un drastic embargo pe emoţiile negative. Ea permite expresia emoţiilor autentice, fie acestea şi distructive, precum furia, indignarea, frustrarea, frica, gelozia, dezgustul, dispreţul, ruşinea sau tristeţea, de pildă. Desigur, doar ca trăiri efemere, reversibile.

Armonizarea socială

Adesea, partenerii de intimitate au o viaţă socială independentă; slujbe diferite, colegi diferiţi, rude, interese, pasiuni, hobby-uri diferite. Ele pot deveni prăpăstii care-i despart şi înghit separat. Fără implicarea celuilalt, fiecare riscă să se abandoneze în lumea sa specială; unul merge la meci sau jogging, altul la concert sau teatru, unul la şah, altul la iarbă verde. Punţile aruncate peste diferenţe amplifică şi consolidează intimitatea.

Refuzul de a împărtăşi pasiunile celuilalt, neglijarea sau dispreţul afişat la adresa lor sunt bombe cu explozie întârziată. Aruncă intimitatea în aer. Soluţia stă în efortul de a împărtăşi preocupările celuilalt, împletind vieţile şi petrecând împreună cât mai mult din timpul liber.

Armonizarea spirituală

Din capul locului, cultura, religia şi educaţia pot uni sau dezbina o relaţie. Valorile morale, aspiraţiile spirituale, credinţele religioase şi nivelul de educaţie apropie două persoane, când sunt împărtăşite, tot aşa cum le dezbină, când sunt incompatibile. Puterea

de a tolera diferenţele rămâne cheia supravieţuirii relaţiei. Iubirea şi ataşamentul afectiv pot relativiza marja de toleranţă. În orice caz, problema armonizării, sincronizării şi a oglindirii partenerilor rămâne şi se amplifică.

Fereastra lui Johari

Oscar Wilde spunea că doar oamenii superficiali pot afirma că se cunosc pe ei înşişi, dar cunoaşterea de sine este imposibilă în afara relaţionării cu ceilalţi. Aptitudinea unei persoane de a lega relaţii intime este puternic influenţată de maniera în care comunică cu sine şi cu ceilalţi. De măsura în care se cunoaşte şi se acceptă pe sine aşa cum este, de valoarea şi de puterea pe care şi le atribuie.

Un instrument util în ameliorarea cunoaşterii de sine este *fereastra lui Johari*, numită aşa după inventatorii săi, Joseph Luft şi Harry Ingham. Principial, e o reprezentare metaforică a eului, ca o fereastră cu patru ochiuri. Fiecare ochi simbolizează una dintre cele patru zone ale eului: eul deschis, eul orb, eul ascuns şi eul necunoscut.

	Cunoscut de sine	*Necunoscut de sine*
Cunoscut de alţii	ZONA DESCHISĂ	ZONA OARBĂ
Necunoscut de alţii	ZONA ASCUNSĂ	ZONA NECUNOSCUTĂ

Figura 32. *Fereastra lui Johari*

Zona deschisă

În ceea ce te priveşte, de exemplu, cuprinde ansamblul informaţiilor despre însuşirile, opiniile, sentimentele şi comportamentele tale, cunoscute atât de tine, cât şi de alţii. Poate fi vorba de nume, adresă, înălţime, anul naşterii, culoarea pielii, sex, vârstă, îmbrăcăminte, etnie, religie etc.

Ponderea zonei deschise în întregul tău eu variază în funcţie de numărul şi calitatea contactelor tale interumane, ca şi de profunzimea comunicării. Dezvăluirea eului faţă de ceilalţi se produce în mod selectiv; te deschizi faţă de unii şi îţi păstrezi secretele în faţa altora.

Zona oarbă

Cuprinde ceea ce ştiu alţii despre tine, iar tu însuţi încă nu. Există o parte a eului pe care alţii o cunosc, iar subiectul însuşi o ignoră, de genul: „Nu ştie bărbatul ce ştie tot satul". Sinele orb cuprinde tendinţe comportamentale neconştientizate. Seamănă cu găurile din caşcaval. Poate fi nevoia excesivă de a atrage atenţia, tendinţa de a fi sceptic sau optimist,

de a dramatiza, a fi suspicios, vanitos etc. Pot fi fapte şi întâmplări trecute, pierdute din memoria conştientă sau, pur şi simplu, rămase necunoscute. De pildă, o căzătură din pat la treisprezece luni sau un conflict cu iubita, în urmă cu cincisprezece ani. Mai poate fi vorba de ticuri verbale şi psihomotorii, pe care partenerii de comunicare le văd, iar subiectul însuşi le ignoră, precum folosirea abuzivă a unor sintagme de genul: „Auzi? Înţelegi? Deci... etc.".

Petele albe de pe harta cunoaşterii de sine sunt obstacole grele în calea comunicării. Adesea, zona oarbă ne face penibili şi nesuferiţi.

Zona ascunsă

Cuprinde ceea ce ştii despre tine însuţi, dar partenerul de relaţie, nu. Conţine vise, speranţe şi scopuri nemărturisite, fantasme şi ambiţii secrete sau experienţe personale jenante, imorale, ilegale, nedeconspirate încă. Mai poate fi vorba de sentimente (frică, ură, dragoste) de care fie ne ruşinăm, fie considerăm primejdios să le împărtăşim altora.

Secretele individuale absolute, pe care nu le-am împărtăşit încă nimănui, împovărează conştiinţa de sine. Cu cât zona ascunsă este mai redusă, cu atât conştiinţa de sine e mai curată şi comunicarea mai profundă, mai liberă, mai sinceră.

Zona necunoscută

Conţine acele aspecte ale existenţei individuale pe care nici subiectul în cauză şi nici partenerul nu le cunoaşte încă. Ascunsă în inconştient, poartă pulsiuni şi sentimente care n-au fost conştientizate de către subiect şi nici nu sunt observabile din exterior. Pot fi talente şi defecte încă nedescoperite.

În plus, inconştientul individual ascunde o parte neştiută a sinelui. Dincolo de tehnicile psihiatriei, calea sigură de investigare a inconştientului este comunicarea în stare de adâncă intimitate cu iubita, iubitul, soţul, soţia, prietenul, psihiatrul, preotul confesor sau un bun tovarăş de beţie, meditaţie sau pelerinaj.

Elasticitatea zonelor eului

Practic, cele patru zone ale sinelui nu pot fi separate unele de altele. Sunt interdependente şi complementare. Când una creşte, celelalte trei se reduc corespunzător. Când un „ochi" al ferestrei lui Johari se măreşte, ceilalţi trei se restrâng, în compensaţie.

Drept consecinţă, sunt posibile diverse configuraţii ale ferestrei lui Johari, diferite de la un subiect la altul. În cazul unei persoane deschise şi sincere, va domina zona deschisă. În cazul uneia închise, izolate, secretoase, va domina zona ascunsă, aşa cum se poate constata şi în figura 33.

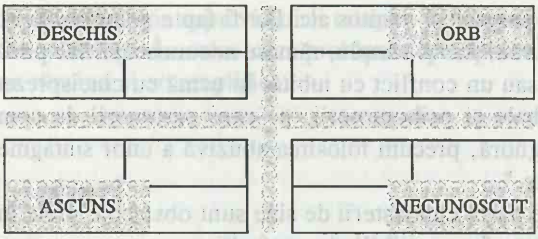


Figura 33. *Elasticitatea zonelor eului*

În orice caz, pentru noi rămâne important un principiu: identitatea şi imaginea de sine nu pot fi percepute în afara comunicării cu ceilalţi şi a poziţionării în raport cu partenerul de intimitate.

Antrenamentul nr. 25

Testarea stimei de sine

Seara, la culcare, ia alături hârtie şi creion. După ce te-ai întins în pat şi ai stins lumina, mai întâi în minte, vei alcătui o listă cuprinzătoare cu lucrurile pe care le crezi cu adevărat importante în viaţa ta. Apoi, aprinde lumina şi trece-le pe hârtie!

În seara următoare, în aceeaşi manieră, vei face o listă cu cele mai importante calităţi pe care crezi că le ai. În serile următoare, vei putea face un inventar amănunţit al gândurilor, sentimentelor şi faptelor tale de peste zi, pe care le vei înscrie într-o a treia listă.

Apoi, singur sau cu partenerul de intimitate, vei putea compara lista a treia cu primele două. În final, vei căuta un răspuns cinstit la întrebarea: „În ce măsură se contrazic cele trei liste?".

„Sentinţa" îţi va aparţine, pornind de la următoarea premisă: cu cât ceea ce crezi că ştii despre tine însuţi este mai discordant cu trăirile şi cu faptele tale, cu atât cunoaşterea de sine este mai precară.

Stima de sine sintetizează ceea ce o persoană gândeşte şi simte faţă de sine. Se iubeşte? Se detestă? Îşi atribuie valoare? Se simte puternică? Slabă şi neputincioasă? Competentă? Corectă? etc. Răspunsurile conturează percepţia interiorizată a propriei valori, prin raportarea la ceilalţi a propriei identităţi. Astfel, ne raportăm la lumea interioară şi la lumea în care trăim.

Identitatea e ceea ce eşti. *Imaginea*, ceea ce comunici. *Stima de sine* se hrăneşte din măsura în care identitatea şi imaginea se suprapun. Rămâne copilul din flori al *intimităţii*.

Cine poate iubi o mască? Cine îşi poate iubi masca, la nesfârşit?

Închei convins că ceea ce simţi este mai aproape decât ceea ce ştii.

PARTEA A DOUA

Dezvoltarea personală

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 33. *Dimensiunile stilului relațional*

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 8

Cum să mă cunosc şi să comunic mai bine? Analiza tranzacţională

„Libertatea îţi dă puterea de a împlini proiectele tale, iar puterea îţi dă libertatea de a zădărnici proiectele altora."

Eric Berne

Pe scena vieţii de fiecare zi, purtăm cu toţii fel de fel de măşti şi jucăm fel de fel de roluri. Nici nu găsim în teatru atâta viaţă autentică pe cât teatru autentic găsim în viaţa de fiecare zi. Practic, asemeni zeităţilor hinduse cu mai multe feţe, fiecare persoană sănătoasă la minte şi la trup optează necontenit între exprimarea unora sau altora dintre feluritele înfăţişări şi comportamente posibile la un moment dat. Atunci când o emoţie puternică îi tulbură controlul raţiunii de pe chip, va face „feţe-feţe", schimbând măştile într-un mod haotic. Adesea, când observăm o persoană care-şi „iese din fire", pierzând stăpânirea de sine, vizualizăm pe chipul ei o adevărată defilare de expresii şi măşti. Logica ascunsă a hormonilor schimbă aceste expresii precum telecomanda schimbă canalele televizorului.

Conştient sau nu, jucăm cu toţii diverse roluri. Înfăţişăm diverse faţete ale personalităţii noastre. Schimbăm neîncetat o sumedenie de măşti. Câte oare? O mie de roluri, de faţete, de măşti? !

Ei, nici chiar aşa; de-ar fi atât de multe, fiecare dintre ele ar înceta a mai fi cu adevărat semnificativă. Este necesară o simplificare, o clasificare, o structură. Psihiatrul american, Eric Berne, fondatorul Analizei Tranzacţionale, a făcut tocmai acest lucru. Sintetizând maniera tipică de a simţi, gândi şi acţiona pe cele trei mari vârste biologice ale omului, Berne a identificat trei expresii fundamentale ale personalităţii umane:

1. expresia *copilăriei*, atunci când, inocenţi şi perplecşi, descoperim lumea şi acţionăm mai curând instinctual, emoţional şi intuitiv, căutând plăcerea imediată şi evitând suferinţa simţurilor;
2. expresia *vârstei adulte*, atunci când, mânaţi de interese pragmatice, acţionăm mai curând raţional şi lucid, lăsând în rezervă efuziunile sentimentale şi chiar prejudecăţile;
3. expresia *vârstei parentale*, atunci când, impregnaţi de valorile morale şi normele de conduită ale părinţilor biologici şi spirituali, acţionăm conformist, îndemnându-i şi pe ceilalţi să se conformeze, la rândul lor.

Acestor trei ipostaze fundamentale ale personalităţii, observabile din exterior şi mai curând independente de vârsta biologică a unei persoane, Eric Berne le-a dat numele de stări ale eului. Ele coexistă în structura personalităţii de ca şi cum în universul psihismului nostru am localiza trei foruri distincte: un *for infantil*, un *for adult* şi altul *parental*. În reţeaua noastră neuronală, ne-am putea imagina un fel de comutator care se roteşte neîncetat, branşând eul conştient fie la un for, fie la altul. Astfel, în fiecare clipă, deciziile noastre îşi trag originea din unul sau altul dintre aceste foruri. De fiecare dată, schimbarea branşamentului influenţează comportamentul uman, îmbrăcându-l în haina copilăriei, a vârstei adulte sau a celei parentale.

De-a lungul acestui capitol, vom aprofunda acest demers. Pentru început, e tocmai timpul potrivit să meditǎm la firea noastră schimbătoare, pe exemplul unor tranzacţii cu replici uzuale în scenetele vieţii de toată ziua.

Negocierea unei vânzări

Supervizăm o relaţie vânzător-client, începând cu clientul care întreabă de preţ şi replica vânzătorului.

Clientul: „Domnule, ce preţ are...?"

Vânzătorul: „Aveţi aici catalogul. Preţul este... atât."

Este un schimb de replici neutre, între doi *adulţi* care cer şi oferă informaţii, fără vreo implicare emoţională. Următoarea replică a clientului ar putea fi tot una neutră, de genul „Mulţumesc pentru informaţie", dar şi una de atitudine, acceptare sau contestare, cu mai multă implicare emoţională. Admitem cazul unei replici de contestare:

Clientul: „Hm, preţul e prea mare!"

Spune acest lucru încruntând sprâncenele, cu privire aspră, plină de reproş. Pare să joace rolul unui *părinte* certând un copil obraznic, care tocmai a făcut o poznă. Mesajul este de genul: „E obrăznicie ceea ce faceţi voi cu preţurile. Ar trebui să vă fie ruşine, să fiţi pedepsiţi...".

E rândul vânzătorului la replică. Comportamentul şi replicile sale pot fi felurite, de la caz la caz şi de la un client la altul. Din mulţimea lor, selectăm doar patru variante de comportament observabil, cu posibilele lor consecinţe:

Varianta întâi: părinte critic

Vânzătorul: „Matale habar n-ai pe ce lume trăieşti! Astea-s preţurile şi basta!".

Încruntă sprâncenele şi ridică tonul, ca un *părinte critic*, care pune la punct un copil neştiutor. La aşa replică, foarte probabil, clientul s-ar putea simţi ofensat şi va părăsi magazinul, trântind uşa. Există însă şi eventualitatea mai puţin credibilă să-şi schimbe brusc atitudinea şi, cu un aer vinovat, să-şi ceară scuze ca un *copil* prins cu ghiduşii.

Varianta a doua: copil obedient

Vânzătorul: „Da, aveţi dreptate. Îmi cer iertare,... nu stabilesc eu preţurile".

Vocea-i tremură şi are un aer smerit, ca un *copil* cuminte, certat de tatăl său. La acest tip de replică, clientul devine brusc mai condescendent, mai amabil. Spune blând, iertător, ceva de genul: „Ei, lasă, lasă..., nu-i grav. De altfel, n-am nimic cu dumneata...". Se comportă ca un *părinte* grijuliu, gata să ierte.

Totuşi, e greu de crezut că va cumpăra; suspiciunea cu privire la preţul mare n-a fost demontată. Va pleca din magazin salutând cordial.

Varianta a treia: copil adaptat

Vânzătorul: „Bună observaţie! Da, preţul e mare...şi asta pentru că...".

Este cuviincios şi încheie replica cu argumente care justifică preţul. Vezi bine, nici nu-i atât de mare pe cât pare. Cum va reacţiona clientul la acest nou discurs al Vânzătorului? Probabilitatea de a cumpăra creşte semnificativ, după cum demonstrează experimentarea tehnicilor de vânzare. Clientul pare influenţat pozitiv de replică.

Varianta a patra: adult

Vânzătorul: „...Şi în raport cu ce anume este prea mare? Pe ce vă bazaţi când faceţi această afirmaţie?". Formulează replica pe un ton neutru şi priveşte în ochii clientului, fără obrăznicie, fără obedienţă. La acest gen de replică, clientul devine brusc mai atent. Cade o clipă pe gânduri. Ca şi la tenis, are sentimentul că mingea i-a fost trimisă înapoi peste fileu. Este în terenul său şi trebuie s-o joace. Se întrebă pe sine de ce a afirmat că preţul e mare. Apoi, fie spune motivul, aducând o informaţie bună pentru vânzător, fie va da din colţ în colţ, recunoscând că n-a avut o motivaţie pertinentă. Vânzătorului îi va fi şi mai uşor să-l convingă să cumpere.

Scenă la serviciu

Secretara întârzie. Şeful o întâmpină ironic: „Bună dimineaţa. Cât e ceasul?". Ea sare înţepată: „Iar mă critici?".

Secretara se comportă ca un *copil rebel*, iritat de ironia şefului. Enervat, şeful va putea juca rolul unui *părinte* persecutor: „Păi, cum dracu' să nu critic...?".

Maniera secretarei de a da replica pune în pericol relaţia cu şeful. Ea percepe întrebarea şefului ca un atac la persoană şi dă un răspuns ţâfnos. Dacă scena se repetă de câteva ori, va pierde slujba. Lucrurile ar lua altă întorsătură dacă şi-ar cere iertare ca un *copil adaptat* sau ar spune simplu cât e ceasul, ca un *adult* cu simţul umorului.

Scenă conjugală

Familia aşteaptă cina. Soţia se învârte-n gol prin bucătărie, lipsită de chef. Intră soţul. Cu voce tristă, de *copil* neajutorat, *victimă* ce se tânguie, ea îl întâmpină cu ceva de genul: „Am avut o zi proastă. Şeful a fost nervos, colegii distanţi, lucrarea nu mi-a ieşit, troleul a întârziat. Mă doare capul". Fără a fi explicită, ea cere compasiune. Poate şi tandreţe. Ceea ce urmează va depinde de replica şi comportamentul soţului:

Varianta întâi: părinte normativ

Soţul rămâne insensibil la S.O.S.-ul din vocea ei. Ia o poză autoritară şi: „O să laşi copiii fără cină?". Se comportă ca un *părinte* care cheamă la datorie. Două tipuri de comportament de răspuns posibile:

a) soţia îşi cere scuze ca un *copil obedient* şi continuă munca, fără tragere de inimă;
b) soţia se revoltă, ca un *copil rebel*, mai trânteşte ceva prin bucătărie, ia un calmant şi pleacă să se culce.

Varianta a doua: părinte grijuliu

Soţul înţelege şi acceptă nevoia de compasiune şi tandreţe din mesajul soţiei. Îi zâmbeşte încurajator, o atinge tandru şi spune cu voce caldă: „Te înţeleg, draga mea. Ai multe pe cap. Sunt însă convins că îţi vei învinge slăbiciunea şi vom avea o cină grozavă". El se comportă ca un *părinte grijuliu* faţă de un *copil* care are nevoie de mângâiere şi încurajare. Acest comportament al soţului ar putea face seara mai frumoasă. Primind afecţiunea şi încurajarea de care avea nevoie, soţia va reacţiona pozitiv, străduindu-se să nu-şi dezamăgească soţul.

Ce este analiza tranzacţională?

Pe la jumătatea secolului XX, psihiatrul american Eric Berne (1910-1970) a „inventat" şi răspândit în lume o teorie alternativă la psihologia tradiţională. Spre a fi accesibilă oamenilor obişnuiţi a folosit un limbaj simplu, fără cuvinte savante. Atenţie! Ca şi apele liniştite, cuvintele simple poartă înţelesuri adânci, incredibil de subtile.

Analiza tranzacţională (AT) este o teorie a personalităţii umane şi un sistem psihoterapeutic dedicat dezvoltării şi schimbării personale (ITAA – International Transactional Analysis Association, fondată în 1965).

În ultimele decenii, a evoluat spectaculos oferind instrumente puternice în psihoterapie, dezvoltare personală, educaţie, consiliere şi training în management, marketing, vânzări, negocieri şi comunicare în organizaţii.

Într-o manieră pragmatică, AT dezvoltă capacitatea intelectuală şi emoţională a omului de a se înţelege pe sine, a-i înţelege pe ceilalţi şi a comunica persuasiv. Practic, AT oferă o cale simplă de a răspunde unor întrebări precum:

- Cine sunt eu?
- De ce mă comport aşa, şi nu altfel?
- Care este originea comportamentelor mele?
- Cum am ajuns aici?
- Ce-aş putea să fac pentru a dobândi psihologia învingătorului?

Răspunsurile permit conştientizarea unor istorii personale rămase nerezolvate sau spargerea unor programe mentale inconştiente, aflate la originea comportamentelor negative repetitive.

Totodată, AT este o teorie a comunicării. A comunicării cu ceilalţi (interpersonale) şi a comunicării cu noi înşine (intrapersonale). Ameliorează relaţiile cu ceilalţi şi descifrează „vocile" interioare.

În Europa, din 1976, există Asociaţia Europeană a Specialiştilor în AT (EAATS), cu numeroase asociaţii şi federaţii naţionale, răspândite pe întreg continentul. În România, din 2000, există Asociaţia Română de Analiză Tranzacţională (ARAT), cu sediul central la Timişoara.

Filosofia AT

Analiza tranzacţională propune o perspectivă umanistă asupra conştientizării şi asumării libertăţii personale. „Destinul" nu-i făcut în ceruri şi nici plăsmuit de oracole şi ursitoare. Este doar ceea ce fiecare face din viaţa sa. Ţine de libertatea şi responsabilitatea fiecăruia să-şi construiască şi reconstruiască neîncetat viaţa pe care şi-o doreşte.

În sinteză extremă, postulatele majore pe care se întemeiază filozofia AT sunt formulate astfel:

- Conştient sau nu, individul îşi decide propriul „destin", iar deciziile cruciale ale vieţii sale pot fi schimbate doar de el însuşi.
- Oamenii sunt OK.
- Fiecare persoană are capacitatea de a gândi (cu excepţia celor cu grave leziuni cerebrale).

Stările eului

Ipostaze sau măşti ale personalităţii?

Am văzut în deschidere că scene de viaţă dintre cele mai comune probează faptul că schimbarea contextului influenţează puternic starea de spirit şi comportamentul oamenilor. Unii îşi schimbă expresia atât de repede şi atât de mult, încât te şi întrebi dacă mai este vorba de una şi aceeaşi persoană.

Am cunoscut un şef autocrat care, instantaneu şi miraculos, exact în secunda intrării şefului său în birou, se metamorfoza în mieluşel. Umerii-i cădeau, spinarea se curba, vocea se subţia şi privirea cerşea. Părea de necrezut că-i una şi aceeaşi persoană. Mai cunosc şi o directoare de şcoală, şef aspru la slujbă, între orele 8:00 şi 12:00, mamă tandră, între 12:00 şi 14:00 şi soţie obedientă, seara cu soţul. Ba chiar e şi copil, la cenaclul şcolii, unde spune poveşti cu cei din clasele mici. Soţul acestei doamne este autoritar în familie şi obedient la slujbă.

Adesea, ne auzim spunând câte ceva de genul: „Nu ştiu ce s-a întâmplat... *parcă n-am fost eu*", „N-am vrut să spun asta, dar..., n-am vrut să fac asta, dar... m-a luat gura pe dinainte, m-am purtat copilăreşte..." Să fim serioşi! Cum adică „n-am fost eu"?! Sintagma pare o mărturie intuitivă a faptului că personalitatea noastră nu-i omogenă şi identică cu ea însăşi, clipă de clipă. Pur şi simplu, mai locuieşte cineva sub umbrela propriei noastre personalităţi.

Diverşi interlocutori întâlnesc diverse expresii ale personalităţii noastre. Vocea cu care facem un raport şefului e alta decât cea cu care alungăm câinele sau dăm poveţe unui copil. La fel şi privirea, mimica, postura trupului... Una este expresia personalităţii tale când oferi un cadou şi alta când înjuri din toată inima. Să mai vorbim de vocea, privirea şi mimica cu care faci o declaraţie de dragoste? Ce mai, suntem nişte persoane pe atât de încântătoare în unele momente şi contexte, pe cât de indezirabile în altele.

Pe de o parte, personalitatea noastră rămâne fundamental aceeaşi, iar pe de alta, starea de spirit şi expresia sa observabilă sunt mereu altele. Multor întrebări cu privire la firea noastră mereu schimbătoare, Eric Berne le-a oferit un răspuns genial, atunci când a promovat conceptul de *stare a eului* (engl. *Ego State*s).

Stările fundamentale ale eului sunt: starea *copil*, starea *părinte* şi starea *adult*. Fiecare se manifestă ca o stare de spirit şi o înfăţişare distinctă şi observabilă a personalităţii. Ele sunt ipostaze fundamentale ale *eului*, partea cea mai accesibilă dintre cele trei instanţe psihice freudiene (Id, Ego şi Superego – Sine, Eu şi Supraeu).

Starea copil

Programul genetic, nevoile biologice şi dorinţele psihologice sunt prezente în noi de la prima până în ultima suflare a vieţii conştiente. Ele alcătuiesc entitatea numită *starea copil a eului*, care se dezvoltă până în jurul vârstei de 5 ani, prin înregistrarea interioară a emoţiilor şi comportamentelor de răspuns la evenimente exterioare. De-a lungul întregii vieţi, starea copil rămâne ipostaza în care persoana resimte emoţiile.

În această stare se află înclinaţiile spre plăcere, joc, libertate, egoism, creativitate, curiozitate, invidie, agresivitate. Când o persoană se branşează la universul interior infantil, ea se „rupe" de lumea exterioară şi repetă comportamente exersate în copilărie, indiferent dacă sunt sau nu adecvate împrejurărilor.

Indiferent de vârsta biologică, persoana aflată în starea copil acţionează în maniera proprie copilăriei şi percepe lumea înconjurătoare prin ceea ce simte, iar nu prin ceea ce gândeşte. Forul infantil funcţionează ca o memorie secretă, care a înregistrat trăirile copilăriei, fără comentarii asupra lor. Când persoana se confruntă cu un stimul intens, această memorie se pune în mişcare, ca un compact disc sau o bandă magnetică.

Starea copil orientează energia şi creativitatea spre satisfacerea nevoilor biologice şi psihologice ale persoanei; imaginează, se teme, se înfurie, se joacă, lasă frâu liber

curiozităţii, egoismului, entuziasmului... Guvernată de principiul plăcerii, starea copil nu are conştiinţă morală şi nu se supune de bunăvoie interdicţiilor. Nu ştie ce-i permis sau interzis, corect sau, incorect. Vrea doar să respire, să mănânce, să iubească, să fie iubită...

O persoană aflată în starea copil retrăieşte sentimente trăite deja în experienţe anterioare reale sau imaginare.

- Comportamente tipice: râde, plânge, tresaltă, dansează, face mutre, se bosumflă, descompune mecanisme, inventează, se joacă, mângâieşte, bate din picior...
- Expresii verbale tipice: Ah! Oho! Vreau! Îmi place. Încerc şi eu! Dă-mi! Asta-i a mea! Lasă-mă în pace! Ce frumos! Mi-e cald. Nu mai vorbesc cu tine! Toate mi se întâmplă numai mie. Hai să ne jucăm! N-ai dreptul să...

Starea adult

Este ipostaza intelectului lucid şi rece, a gândirii analitice branşate la realitatea concretă, aici şi acum. Persoana activează conceptul de viaţă „aşa cum experimentează ea însăşi". Adultul se dezvoltă de-a lungul întregii vieţi, începând de pe la 3 ani, interpretând datele obţinute din explorarea realităţii, prin încercare şi eroare. Starea adult activează capacitatea persoanei de a observa atent, a culege şi analiza date din mediul exterior, a interpreta lucid, a testa, a trage concluzii şi lua decizii, fără prejudecăţi şi fără implicare emoţională. E un computer interior, branşat la lumea exterioară, neutru faţă cu sentimentele din copil şi prejudecăţile din părinte.

Starea adult este sediul gândirii cauzale, inductive şi deductive, în termeni de resurse şi obiective. Expresia sa verbală este clară, logică, precisă, concisă. Foloseşte interogaţii şi reformulări: „Încă n-am înţeles exact ce vreţi să spuneţi. Pe scurt, ideea ar fi aceea că... Care-i problema? Ce urmăriţi? Puteţi fi mai precis, mai concret?".

Vocea este clară şi calmă, iar cuvintele rostite frecvent sunt de genul: cine, ce, unde, când, de ce, cât, alternativă, posibilitate, soluţie, fapte, obiective, mijloace, ipoteze, exact, inexact, da sau nu. Înainte de a lua decizii, adună date, calculează şi problematizează: „E probabil să...", „Există următoarele soluţii...".

Postura trupului este dreaptă, destinsă. Gesturile sunt deschise, dezinvolte, neutre.

Adultul are capacitatea de a media conflictele între copil şi părinte. Judecă faptele ferm, rece, detaşat şi nu se lasă tulburat de emoţii: „Nu amestecăm afacerile cu sentimentele", va spune un om de afaceri aflat în starea adult.

Activarea abuzivă a stării adult, fără a lua în seamă nevoile din copil şi valorile din părinte, privează persoana de bogăţia umanităţii. Ea ajunge un fel de maşină: „Viaţa n-are gust. Maşinile sunt preferabile oamenilor".

Starea părinte

Practic, cu rarele excepţii ale copiilor sălbatici, o persoană socializată asimilează norme, valori şi judecăţi despre oameni şi lucruri încă din copilăria timpurie, înainte de a discerne asupra temeiniciei acestora. Lumea înconjurătoare a fost conştientizată treptat, prin părinţi şi alte modele sociale asimilate lor.

Ne-am putea imagina că, la naştere, în mintea noastră s-a pus în mişcare o „bandă de magnetofon sau un CD" care a înregistrat vocile ce ne-au învăţat cum să trăim viaţa:

mamă, tată, fraţi, surori, bunici, rude, profesori, educatori, şefi, eroi din poveşti şi din filme... Toate aceste *figuri parentale* ne-au învăţat ce este binele şi răul, ce este permis sau interzis, în ce să credem sau să nu credem şi aşa mai departe. De altfel, ne amintim unele din acele voci: „Asta face buba!"; „Fii tare!"; „Fii politicos!"; „Nu te smiorcăi!"; „Fă cum îţi spun!"; „Eşti un copil bun/rău"; „Foarte bine!"; „Băieţii nu plâng"; „Fii cuminte!"; „Nu te încrede în...!"; „Mama te iubeşte. Să nu ai încredere în femei!"; „Toţi bărbaţii vor acelaşi lucru...".

Vocile de pe „banda" imaginară din mintea noastră sunt autorităţi parentale interiorizate, la care căutăm toată viaţa înţelepciune şi sprijin. Ele constituie forul parental interior, la care ne branşăm în starea părinte a eului şi trăim viaţa „aşa cum am învăţat-o de la părinţi". Starea părinte activează preprogramarea mentală parentală. Persoana va simţi, gândi şi acţiona aşa cum au făcut mama, tata, profesorul, preotul... O tânără va putea spune: „Nu trebuie să ai încredere în bărbaţi" sau „Şefii sunt oameni răi", fără să fi cunoscut bărbaţii sau şefii la care se referă. În ea vorbeşte vocea mamei sau a bunicii, care au făcut cândva aceste afirmaţii.

Autoritatea „vocilor" interiorizate induce interdicţii, valori şi prejudecăţi. Mesajele depozitate în forul parental devin „mentalităţi" care influenţează comportamentul persoanei în două direcţii:

a) copierea şi reproducerea comportamentelor parentale şi
b) transmiterea normelor parentale către alte persoane, copii, colegi...

În starea părinte, ascultăm „vocile" care ne-au marcat şi ne conformăm modelelor culturale în care am crescut. În unele maladii psihice (delirul de observaţie), bolnavul aude efectiv „vocile" care-i spun ce să facă. Starea părinte se dezvoltă până la 5-7 ani (7 ani de acasă), prin integrarea sistemului de valori transmis de figurile parentale. Nu se confundă cu sensul biologic al noţiunii de părinte dar se activează spontan în relaţia cu proprii copii, elevi, discipoli.

Cele mai multe mesaje parentale ne organizează viaţa. Fără ele, am fi debusolaţi, lipsiţi de repere morale. Altele devin balast, când lumea se schimbă. Cu cât prejudecăţile parentale sunt mai adânc imprimate (introiectate), cu suntem mai puţin dispuşi să verificăm realitatea. Interdicţiile din forul parental pot căpăta caracter universal şi atemporal: „Trebuie să fiu tare! Trebuie să fiu amabil! Trebuie să fiu perfect! Trebuie să stau mai la o parte! Trebuie să nu cer! Trebuie să cer! Trebuie să-mi fac datoria şi numai după aceea să mă distrez!"

Părintele din noi este înclinat să dea sfaturi, să domine, să ordone, să critice, să condamne, dar şi gata să protejeze, să ajute, încurajeze, alinte, laude sau orienteze. Un copil de 6 ani se află în starea părinte a eului său, atunci când ia o postură marţială şi spune: „Tată, eşti un rău dacă vii târziu acasă şi o superi pe mama!"

Modelul părinte-adult-copil al personalităţii

Indiferent de vârsta biologică, orice persoană normală funcţionează în toate cele trei stări ale eului, părinte, adult şi copil. În AT, acestea sunt simbolizate prin trei sfere suprapuse, care reprezintă ipostaze distincte ale personalităţii şi modele constante de simţire, gândire şi comportament. Denumirile lor sunt scrise cu majuscule pentru a le distinge de cuvintele omonime, folosite cu sensul lor biologic, obişnuit.

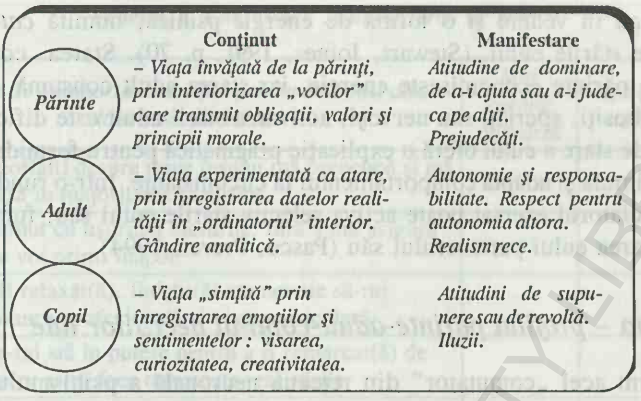


Figura 34. *Modelul simplificat părinte-adult-copil*

Fiecare stare a eului funcţionează independent de celelalte. Trecerea de la una la alta schimbă maniera de a simţi, a gândi şi a se comporta a unei persoane. O stare sau alta poate să predomine, influenţând în sensul său specific maniera de comunicare şi rezolvare a problemelor. În funcţie de starea eului activă la un moment dat, aceeaşi persoană va răspunde diferit la exact acelaşi stimul:

Exemplul 1: Violenţă stradală la miezul nopţii.
Părinte: „Aşa-i trebuie fetei dacă stă aşa târziu pe stradă."
Adult: „Mă duc să sun la poliţie."
Copil: „Oaau! O scenă incitantă!"

Exempul 2: La muzeul de artă modernă.
Părinte: „Artiştii de azi nu mai au respect pentru tradiţie!"
Adult: „La câte milioane a evaluat-o expertul?"
Copil: „Beton! Ce chestie trăsnită!"

Există modele de analiză mai avansate şi mai eficiente decât cel simplificat, prezentat aici. În esenţă, AT foloseşte două modele de analiză: analiza *structurală* şi analiza *funcţională*. Ambele tipuri de analiză, numite de „ordin secund" fac obiectul unor niveluri mai avansate de studiu şi training.

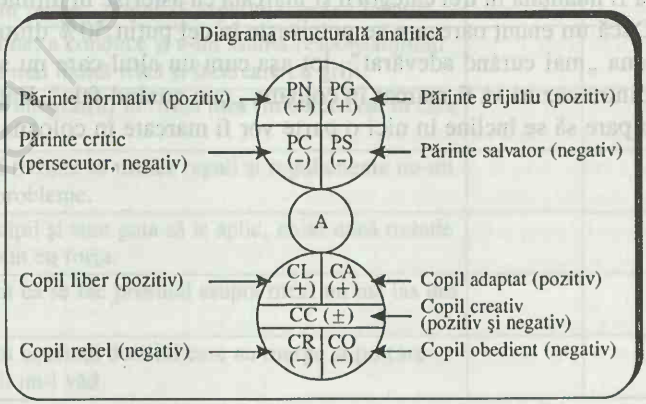


Figura 35. *Modelul funcţional al stării eului*

Psihologii au în vedere şi o formă de energie psihică, numită *cathexis*, asociată fiecăreia dintre stările eului. (Stewart, Joines, 1991, p. 70). Starea copil are energie proprie, starea părinte economiseşte energie, iar starea adult consumă. Drept urmare, când suntem obosiţi, speriaţi sau nervoşi, activarea stării adult este dificilă.

Conceptul de stare a eului oferă o explicaţie pragmatică pentru formidabila capacitate umană de a disimula şi adapta comportamentul la circumstanţe. Într-o rundă de negocieri, de pildă, negociatorul exersat poate activa selectiv stările eului său, funcţie de situaţia tactică şi de starea eului partenerului său (Pasco, Prevet, 1994).

Strategograma – profilul părinte-adult-copil al deciziilor tale

Să ne imaginăm acel „comutator" din reţeaua neuronală a psihismului nostru, care conectează neîncetat, fie una, fie alta din stările eului, generând natura schimbătoare a deciziilor şi înfăţişărilor noastre. Clipă de clipă, după cum suntem conectaţi la o stare sau alta, deciziile noastre îşi trag originea fie din copil, fie din adult, fie din părinte.

Reprezentarea grafică a profilului strategiei interne de activare a stărilor eului se numeşte *strategogramă*. Ea poate fi construit după frecvenţele de apariţie ale deciziilor care-şi au originea în fiecare stare. Acest profil al originii deciziilor noastre devine mai pertinent şi mai relevant pe măsură ce starea părinte şi starea copil sunt descompuse în subdiviziuni mai înguste şi mai omogene, aşa cum vom descoperi peste doar câteva pagini.

Strategograma este un chestionar-instrument al cunoaşterii de sine, care favorizează evocarea unor istorii personale uitate şi conştientizarea unor probleme rămase nerezolvate. Totodată, oferă explicaţii asupra naturii schimbătoare a reacţiilor şi înfăţişărilor noastre cotidiene, proiectând lumină peste umbrele propriei personalităţi şi aproximează participarea diverselor diviziuni ale stărilor eului la generarea deciziilor noastre. A fost preluată şi adaptată după seminariile lui Philip Uzureau care, la rândul său, a obţinut-o la seminariile lui Dominique Chalvin.

Notă. Asemănarea propriilor comportamente cu mostrele de comportament enunţate în chestionar va fi nuanţată în trei categorii şi marcată cu asterisc în ultimele trei coloane ale tabelului. Dacă un enunţ oarecare se potriveşte în cel puţin 50% dintre cazuri, va fi marcat în coloana „mai curând adevărat", tot aşa cum un altul care nu se potriveşte în cel mult 50% dintre cazuri va fi marcat în coloana „mai curând fals". Enunţurile pentru care balanţa nu pare să se încline în nici o parte vor fi marcate în coloana centrală, „aşa şi aşa".

Tabelul 1. *Chestionar „Cunoaşterea de sine"*

Nr.	*Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului*	*Mai curând adevărat*	*Aşa şi aşa*	*Mai curând fals*
1.	Opinia celorlalţi despre mine însumi mă preocupă şi mă influenţează în majoritatea cazurilor.			
2.	Îmi împrumut cu uşurinţă lucrurile, fără a mă asigura ferm că le voi primi înapoi.			
3.	Pentru a fi relaxat(ă), liniştit(ă) am nevoie să-mi planific munca profesională şi viaţa particulară			
4.	Fac tot ce-mi stă în putere pentru a fi remarcat(ă) de şefi şi pentru a-mi face cunoscute realizările.			
5.	În timpul discuţiilor, nu mă „ambalez" când îmi sunt atacate ideile. Sunt mereu gata să-mi repun în discuţie punctele de vedere, cu argumente mai solide.			
6.	Nu admit ca o greşeală să fie repetată. Acest lucru mă irită, mă înfurie.			
7.	Criticile pe care ceilalţi le aduc la adresa felului meu de a acţiona mă fac, adesea, să sufăr.			
8.	Îmi place munca riguroasă, precisă, cu mare grijă pentru detalii şi la termen.			
9.	Nu mi-e frică să le spun altora ceea ce gândesc, chiar dacă ei nu mi-au cerut acest lucru.			
10.	Nu ezit să fac munca ingrată a unui coleg obosit, chiar dacă n-am chef de asta şi nu-i datorez nimic.			
11.	Nu fac concesii când este vorba de securitatea muncii.			
12.	Nu-mi place deloc să mi se impună ceva.			
13.	Îmi place ca, în timpul muncii, să rămână loc pentru momente de amuzament, glume, râsete.			
14.	Şefii sunt cu adevărat imposibili; noroc că eu nu mă prea las dus(ă) de nas.			
15.	De obicei, încurajez şi ridic moralul colegilor mei.			
16.	Nu cred în reţete; prefer să experimentez eu însumi.			
17.	Pentru mine, a conduce şi a-mi asuma responsabilităţi înseamnă mai multă frică şi încărcare cu griji.			
18.	Sunt bine integrat(ă) în firma mea (în colectivul în care lucrez).			
19.	Faptul că trebuie să urmez reguli şi regulamente nu-mi creează probleme.			
20.	Am principii şi sunt gata să le aplic, chiar dacă trebuie să le impun cu forţa.			
21.	Când simt că se fac presiuni asupra mea, nu mă las dus de nas.			
22.	Observ cu uşurinţă detaliul care nu merge şi pe care mulţi alţii nu-l văd.			

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Nr.	*Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului*	*Mai curând adevărat*	*Aşa şi aşa*	*Mai curând fals*
23.	A *priori,* consider oamenii inteligenţi şi cinstiţi, chiar dacă nu confirmă întotdeauna.			
24.	Detest să nu ajut pe cineva aflat în dificultate.			
25.	Când cineva mă întreabă ceva, explic detaliile cu răbdare până îl fac să înţeleagă.			
26.	A conduce înseamnă a-i permite fiecăruia să-şi utilizeze bine iniţiativa şi potenţialul personal.			
27.	În faţa unei decizii dificile, nu mă pierd, ci îmi asum responsabilitatea mea.			
28.	Mi se întâmplă să urmez principii şi conduite de valoarea cărora mă îndoiesc; aşa am fost crescut(ă) şi nu mă pot schimba.			
29.	Ţin cont de sfatul persoanelor de încredere şi nu risc, experimentând soluţia mea.			
30.	Evit să muncesc singur(ă): mă consult, mă informez, mă confrunt. Sunt om de contact, nu de birou.			
31.	Când sunt criticat, rămân calm şi sigur, gata să-mi revăd poziţia, opinia sau comportamentul.			
32.	Îmi place să fiu o persoană generoasă; fac multe concesii şi cadouri.			
33.	Ador să-mi satisfac hachiţele, mofturile, gusturile şi plăcerile, fără rezerve.			
34.	Sunt deseori influenţat(ă) de persoane care mă impresionează.			
35.	Îmi place să mănânc şi să beau. Uneori, mai întrec măsura.			
36.	Dacă vrei să mă găseşti, n-ai decât să mă cauţi!			
37.	Pentru mine, este extrem important să aparţin unui grup şi să fiu stimat de anturaj, colegi, prieteni.			
38.	Îmi place să rezolv problemele celorlalţi şi, adesea, mă simt capabil să-i ajut cu adevărat.			
39.	Mă opun cu vehemenţă atunci când nu sunt de acord cu ceva.			
40.	Mă stăpânesc şi-mi controlez excelent reacţiile; sunt mai degrabă o persoană cu „sânge rece".			
41.	Înainte de a lua o decizie, mă informez, cercetez fapte, compar şi evaluez probabilităţile de succes.			
42.	Sunt foarte indulgent(ă) faţă de greşelile altora.			
43.	Principiile mele morale sunt solide şi, de aceea, le aplic cu rigoare.			
44.	Sunt discret(ă), modest(ă), rezervat(ă), rămân cuminte în „banca mea", în culise şi nu pe scenă.			
45.	Respect regulamentele.			

Nr.	*Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului*	*Mai curând adevărat*	*Aşa şi aşa*	*Mai curând fals*
46.	Când un coleg de muncă îmi cere o informaţie, o dau fără ezitare.			
47.	Am o mare capacitate de a-i motiva pe ceilalţi.			
48.	Atunci când ceva nu merge, am tendinţa de a fi agresiv şi-mi ies din fire.			
49.	Fac fel de fel de gafe prin care reuşesc să-i supăr şi ofensez adesea pe ceilalţi			
50.	Când încep o acţiune, caut să prevăd cum se va finaliza şi am în cap mai multe scenarii posibile.			
51.	Sunt adesea solicitat(ă) în medierea conflictelor dintre diverse persoane.			
52.	Ştiu să-mi prezint ideile bune, atunci când este nevoie.			
53.	Găsesc uşor timpul necesar pentru a da o mână de ajutor colaboratorilor mei.			
54.	Încurajez, ajut şi bine-dispun persoana aflată în impas, chiar dacă nu-mi cere acest lucru.			
55.	Dau sfaturi bune şi dezinteresate altora, pentru a-i ajuta, şi regret sincer când ei nu ţin cont de ele.			
56.	Ajung să fiu supraaglomerat(ă) cu sarcini de tot felul şi, totuşi, accept cu uşurinţă un efort în plus.			
57.	Muncesc bine şi aplic corect procedurile prevăzute.			
58.	Nu am avut, nu am şi nici nu voi avea probleme cu autorităţile.			
59.	Deschid gura să spun „nu" şi iese „da".			
60.	Am mulţi prieteni şi ne vedem des, să ne bucurăm şi să râdem copios împreună.			
61.	Ştiu să găsesc şi să spun cuvântul care destinde atmosfera şi care face ambianţa plăcută.			
62.	Îmi plac activităţile fizice (mers pe jos, tenis, înot, grădinărit etc.) şi mă menţin în plină formă.			
63.	Dacă sunt frustrat(ă), devin furios(oasă).			
64.	La întâlniri şi reuniuni, ajung cu cinci minute înainte.			
65.	Mă simt liber(ă) în alegerile şi iniţiativele mele (nu alege altcineva în locul meu).			
66.	Las uşor de la mine ; în caz de partaj, accept partea cea mai puţin bună sau mai mică.			
67.	Am tendinţa de a-i socoti pe ceilalţi mai buni decât mine.			
68.	Mă irită slăbiciunea sau nehotărârea altora.			
69.	Sun alergic(ă) la aproape orice manifestare de autoritate.			
70.	Mă înţeleg bine cu toată lumea.			
71.	Sunt exigent(ă) cu mine şi cu ceilalţi.			

Nr.	*Mostre de comportament tipic pentru una sau alta dintre stările eului*	*Mai curând adevărat*	*Aşa şi aşa*	*Mai curând fals*
72.	Sunt mai degrabă logic decât intuitiv; prefer analiza lucidă şi minuţioasă a problemelor.			
73.	Suport destul de greu oamenii care nu sunt de acord cu mine.			
74.	Sunt curios din fire, mă pasionează orice.			
75.	Sunt o fire veselă şi mulţumită; mă bucur de viaţă cu „intensitate".			
76.	Pentru a trăi într-o comunitate, este nevoie de disciplină şi de reguli.			
77.	Mă simt dator(oare) să acţionez în numele justiţiei şi dreptăţii.			
78.	Am tendinţa să iau lucrurile sub control şi să fiu stăpân(ă) pe situaţie.			
79.	Ar trebui mai multă severitate în ceea ce priveşte excesul de viteză la volan.			
80.	Mi se întâmplă des să-mi întrerup interlocutorii.			
81.	Deseori, am tendinţa de a-i bârfi pe colegii mei.			
82.	Sunt fidel prietenilor şi colegilor, orice s-ar întâmpla.			
83.	Am simţul responsabilităţii.			
84.	Am convingerea că există valori ce merită păstrate cu sfinţenie.			
85.	Am tendinţa de a fi foarte amabil şi milos. Îmi place să sar în ajutorul celor necăjiţi.			
86.	Cred că este corect să transmit experienţa mea şi altora, pentru a-i ajuta.			
87.	Când oamenii nu ştiu ce este bine pentru ei, eu le dau cu uşurinţă sfaturi.			
88.	Nu-mi place să mă străduiesc din cale afară şi să mă dau peste cap pentru a obţine ceea ce doresc.			
89.	Uneori, fac eforturi mari să mă abţin atunci când cineva mă enervează.			
90.	Caut să trag învăţăminte şi un oarecare profit practic din criticile care mi se aduc.			

Urmăreşte grila de mai jos (grila A)! Fiecare coloană din grila A regrupează enunţurile corespunzătoare fiecărei stări a eului tău. Vei ţine cont doar de marcajele făcute în coloanele „mai curând adevărat" şi „aşa şi aşa" din tabelul anterior. Fiecărui enunţ marcat în coloana „mai curând adevărat" îi va corespunde un punct în grilă, iar fiecărui enunţ marcat în coloana „aşa şi aşa" îi vor corespunde 0,5 puncte în grilă.

Explicaţie:

- în coloanele cu indicativul „nr." sunt înscrise numerele curente ale enunţurilor din chestionarul anterior;
- în coloanele cu indicativul „P" (de la punct) vei înscrie câte un punct (cifra 1), pentru fiecare enunţ marcat ca fiind adevărat şi câte o jumătate de punct (0,5) pentru fiecare enunţ marcat „sau aşa şi aşa", în tabelul anterior.

Numărul maxim de puncte ce se poate obţine pe fiecare coloană a grilei A este 10.

Grila A

Părinte critic (persecutor) (-)		*Părinte salvator* (-)		*Părinte normativ* (+)		*Părinte grijuliu (salvator)* (+)		*Adult* (+)		*Copil liber* (+)		*Copil adaptat* (+)		*Copil rebel* (-)		*Copil obedient* (-)	
nr.	*P*	*nr.*	*P*	*Nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*	*nr.*	*P*
6		2		8		15		3		13		4		12		1	
9		10		11		23		5		33		18		14		7	
20		24		27		25		16		35		19		21		17	
22		42		43		26		31		60		37		36		28	
49		54		45		30		40		61		57		39		29	
68		55		76		32		41		62		58		48		34	
71		66		78		38		50		65		64		63		44	
77		85		79		46		51		74		70		69		56	
80		86		83		47		52		75		82		73		59	
81		87		84		53		72		88		90		89		67	
total		total		total		total		total		total		total		total		total	

În continuare, vei însuma punctele obţinute de tine în fiecare coloană din grila A şi vei completa/haşura profilul obţinut în grila finală, grila B! Aceasta este o reprezentare grafică sugestivă pentru structura PAC a personalităţii tale – *strategograma*. Ea reflectă profilul cel mai probabil al strategiei tale de a lua decizii în fiecare clipă din viaţa ta. *Strategograma* redă grafic profilul strategiei tale de activare a elementelor structurii părinte-adult-copil atât în comunicarea cu tine însuţi, cât şi cu ceilalţi. Dacă vrei cu adevărat şi eşti gata să trudeşti pentru asta, profilul strategogramei tale poate fi schimbat, cu sprijinul tehnicilor AT.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Grila B – STRATEGOGRAMA

		Părinte normativ	*Părinte grijuliu*	*Adult*	*Copil liber*	*Copil adaptat*	
ASPECTUL (+)	10						10
	9						9
	8						8
	7						7
	6						6
	5						5
	4						4
	3						3
	2						2
	1						1
ASPECTUL (–)	1						1
	2						2
	3						3
	4						4
	5						5
	6						6
	7						7
	8						8
	9						9
	10						10
		Părinte critic	*Părinte salvator*		*Copil rebel*	*Copil obedient*	

Adâncind lectura strategogramei, pe măsură vom aprofunda paleta de subdiviziuni şi nuanţe ale stărilor eului, vom putea progresa în planul autocunoaşterii personale şi relaţionale.

Nuanţe ale stării părinte

Starea părinte a înregistrat norme de conduită şi modele comportamente pe care tinde să le reproducă şi să le impună şi altora. Dintre toate stările eului, este cea care funcţionează cel mai asemănător unui magnetofon sau CD. Paleta manifestărilor sale îmbracă două mari modalităţi de expresie şi atitudine parentală fundamental distincte: părintele normativ şi părintele grijuliu.

Părinte normativ

Este acea faţetă a atitudinii parentale care a înregistrat modele de comportament autoritar, de dominare a oamenilor şi lucrurilor. Capul familiei şi liderul grupului tind să adopte spontan această atitudine parentală, în care decid ce-i bine sau rău şi ce trebuie făcut sau

nu. O persoană în starea PN este un factor de stabilitate care impune respectul pentru valori morale, principii, norme şi reguli esenţiale pentru integrarea socială, profesională sau familială. PN se raportează la morală, credinţă şi lege, pentru a evalua, orienta, ordona, explica, critica, interzice şi sancţiona.

Cum ne putem da seama că cineva se află în starea PN?

Mai întâi, fizionomia şi mimica vor reflecta seriozitate, încredere şi stăpânire de sine. Gesturile sunt sobre. Privirea manifestă o atitudine de evaluare, „din cap până-n picioare". Deseori, sprijină capul pe mână, cu un deget pe bărbie şi altul de-a lungul obrazului. Preferă distanţa respectuoasă şi orientarea bustului către partener, într-o atitudine de ascultare evaluativă. Ţinuta vestimentară preferată este clasică. Vocea este joasă, sonoră, fermă, iar ritmul vorbirii moderat.

Monologurile interioare sunt de genul: „Îmi place ca lucrurile să fie în ordine şi bine făcute. Trebuie să fiu calm, să mă port cuviincios. Cine a spus asta?". Foloseşte multe citate şi aduce în discuţie numele unor autorităţi în diverse domenii. Expresii verbale predilecte: „Calm înainte de toate! Conform cu... După cum spunea... E aşa cum spun...".

Cuvinte uzuale: regulă, disciplină, moral, normal, responsabil, just, trebuie, întotdeauna, niciodată etc.

Acesta este aspectul pozitiv al PN care impune normele şi conduitele potrivite cu împrejurările, în spiritul unei relaţii respectoase cu partenerii sociali. El este *ferm,* dar nu şi *intolerant.*

Părinte critic (persecutor)

Când părintele normativ funcţionează în exces, *fanatic* şi *neîndurător*, el alunecă în latura sa negativă, numită *părinte critic* sau *persecutor*. Această faţetă parentală impune cu de-a sila *normele* şi *conduitele* sale, potrivite sau nu cu împrejurările, prin devalorizarea libertăţii individuale şi dominarea partenerilor sociali. Fanaticii impun orbeşte respectul pentru credinţe, mai presus decât respectul pentru oameni, pe care-i devalorizează şi persecută fără milă. Super-conformiştii cenzurează creativitatea şi condamnă noutatea.

Cum ne putem da seama că cineva se află în starea PC?

Mai întâi, fizionomia şi mimica reflectă atitudini rigide, atotştiutoare, dispreţuitoare, intolerante, crude, indignate. Chipul încruntat degajă răceală, dezgust. Privirea este dojenitoare şi „de sus", peste ochelari. Gesturile sunt ascuţite, agresive, de distanţare. Capul lăsat pe spate, ţinuta rigidă, braţele încrucişate. Ţinuta vestimentară este pedantă.

Vocea este sonoră, tranşantă, intimidantă. Uzează citate moralizatoare, din mari gânditori sau din Biblie, subliniind nevoia teribilă de autoritate şi disciplină. Poartă monologuri interioare de genul: „Mă consideră un zbir. S-ar putea să fiu, dar trebuie să controlez totul. Sunt singurul ales şi mă întreb: la ce bun?". Poate fi neîndurător şi în comunicarea cu sine, gratulându-se cu mesaje de genul: „Sunt un idiot! Niciodată n-am fost în stare să..."

Expresii verbale predilecte: „De câte ori să-ţi spun? După cum spunea... Nici nu vreau să aud! Descurcaţi-vă!" Cuvinte uzuale: ordine, obrăznicie, prostie, imoral, ridicol, iresponsabil, injust, trebuie, întotdeauna, niciodată etc.

Părinte grijuliu

Este atitudinea parentale care a înregistrat modelele de comportament grijuliu, acordând ocrotire, susţinere, încredere, atenţie. Mamele, educatoarele, asistentele sociale au cu precădere comportamente parentale de acest gen. Nu le-ar strica profesorilor şi medicilor. Părintele grijuliu foloseşte sintagme precum: „Nu este grav...; Am încredere în tine; Poţi şi tu să faci asta; Uite cum se face".

PG sprijină şi încurajează atunci când este oportun şi în mod responsabil, fără a crea false victime. El creează condiţiile necesare ca celălalt să se ajute singur. Îl stimulează să-şi dezvolte propriile competenţe, dar nu face treaba în locul său. Îl învaţă să pescuiască, pentru a se hrăni singur; nu-i oferă un peşte, care-l hrăneşte o singură dată.

Cum ne putem da seama că cineva se află în starea PG?

Fizionomia şi mimica sunt prietenoase, zâmbitoare. Privirea este încurajatoare, protectoare. Vocea caldă, tonică. Gesturile deschise, prietenoase. Trupul orientat spre partener caută apropierea, fără a invada zona intimă.

Este îngăduitor şi în comunicarea cu sine, încurajându-se cu mesaje de genul: „Nu-i grav. Se poate şi mai rău. Hai, băiete! Vei reuşi."

Părinte salvator

Când funcţionează în exces, *supra-protector* până la sufocare şi în căutare de „victime" pentru care să se sacrifice, *părintele grijuliu* alunecă în latura sa negativă, de *părinte salvator*. Această faţetă parentală acordă permisiuni şi libertăţi, fără să impună limite. Acoperă fără discernământ, ignorând capacitatea celorlalţi de a-şi dezvolta independenţa şi autonomia. Tipice pentru comportamente parentale de acest tip sunt bunicile exagerate, care cresc copii sau nepoţi neisprăviţi.

Profesorii excesiv de salvatori pot dăuna dezvoltării elevilor, împiedicaţi să devină autonomi. În preajma unui şef PS, subalternii nu sunt lăsaţi să-şi asume responsabilităţi. Vrea să rezolve problemele altora, pentru că, inconştient, îi consideră incompetenţi, neajutoraţi şi norocoşi că au un asemenea şef.

Foloseşte sintagme de genul: „Fac asta în locul tău! Mă ocup. Sunt aici să te ajut. Nu te obosi! Nu-ţi bate capul!".

Atenţie! Mesajul ascuns al comportamentelor PS este devalorizant: „Eşti un amărât. N-am încredere în tine. Nu eşti în stare să faci asta. Dacă n-aş fi eu, nu te-ai descurca". Vocea este dulce, mieroasă, compătimitoare. Privirea milostivă şi complice. Invadează zona intimă, sufocând partenerul cu spiritul său de dăruire.

Nuanţe ale stării copil

Încă de la prima suflare, starea copil este prezentă prin informaţia genetică şi impulsurile atavice de satisfacere a nevoilor şi dorinţelor. Preexistă celorlalte stări ale eului şi trăieşte până în clipa finală. Starea copil comportă două diviziuni fundamentale: copil liber şi copil adaptat. Prima surprinde starea naturală a copilului „sălbatic", iar a doua starea socializată a copilului „îmblânzit". Majoritatea analiştilor consideră patru ipostaze: copil liber, copil adaptat, copil rebel, copil obedient. Uneori, acestora li se adaugă ipostaza de copil creativ sau „micul profesor".

Copil liber

La orice vârstă, această stare surprinde revenirea spontană la un fragment de comportament natural, lipsit de inhibiţii parentale şi raţiuni adulte. Copilul liber exprimă ceea ce simte – bucurie, tristeţe, teamă, mânie – în mod spontan. Strigă nerăbdător: „Vreau asta!", eventual luna de pe cer, fără raportare la realitate. Râde, zburdă şi se bosumflă uşor. Cum ne putem da seama că cineva se află în starea CL?

Chipul şi privirea sunt vii, expresive. *Gestica* e liberă, elastică, dezinvoltă. *Limbajul* voluntar şi exclamativ. *Vocea* energică, cu un debit verbal excitant, bogat în onomatopee. *Expresii verbale* tipice: „ah!", „oh!", „oauuu!", „O, la, la!!", „Ehee!", „Trăsnet!", „Durere!", „Ia uite-l şi pe ăsta!", „Hai!", „Nu ţine!"

Monologurile interioare sunt purtate în registrul emoţional: „De unde a mai apărut şi ăsta?".

Avantaje: sursă de energie, plăcere şi durere. Este tonic şi bine branşat la propriile nevoi.

Dezavantaje: capabil de manifestări „sălbatice", grobiene, cade pradă impulsurilor necontrolate şi ia decizii ciudate pentru o lume lucidă şi pragmatică: „Nici o problemă! Simplu! Banal!". Ignoră constrângerile realităţii.

Copil rebel

Majoritatea terapeuţilor consideră starea copil rebel ca pe un revers al adaptării. Alţii, precum André Moreau, de pildă, o consideră ca fiind un exces de copil liber. Se pare că au dreptate şi unii şi alţii.

În orice caz, starea copil rebel este aspectul negativ al expresiei infantile, care manifestă revolta ca reacţie la autoritatea parentală. Reacţionează într-un mod interzis, şocant, obraznic, ofensator. Pentru a atrage atenţia şi a ieşi din anonimat, copil rebel provoacă pe ceilalţi să-l „atace".

Multe persoane în CR sunt violente şi grosolane, pentru a obţine măcar o recunoaştere negativă. Autismul este o rebeliune absolută, în care subiectul refuză contactul cu mediul său şi rămâne cantonat în propriul univers. Persoana în CR contestă, provoacă şi se plasează în opoziţie cu autorităţile parentale, cu instituţiile, interdicţiile şi obligaţiile. Afişează ostentaţie, violenţă şi atitudini distructive. Acuză, se înfurie şi refuză orice influenţă şi interdicţie. Comunică sec, tăios şi ostil. Cum ne putem da seama că cineva se află în starea CR?

Gestica şi mimica: mişcări repezite; gesturi agresive; strânge pumnii; arată cu degetul; bate din picior; invadează zona intimă; acroşează violent; scrâşneşte din dinţi; zâmbeşte răutăcios; privire obraznică, arogantă, sfidătoare.

Vocea: energică, răzbunătoare, arţăgoasă, stridentă, grosolană, cu debit verbal rapid şi semnale de panică.

Expresii verbale: Nu vreau. De ce eu? De ce nu eu? N-aveţi dreptul să... Sunteţi nebuni? Nu mă poate obliga nimeni... Încetaţi odată cu chestiile astea! Hai s-o văd şi pe asta!

Monologuri interioare: „N-au dreptul să... E un abuz! O să vă arăt eu! Nu vă las eu să...".

E „greu de trăit" cu CR. Revolta sistematică oboseşte, iar dispreţul pentru autoritate, morală şi lege devine primejdios. Totuşi, folosită moderat, starea CR protejează alte stări ale eului copil şi eliberează surplusul de energie.

Copil adaptat

Exprimă reflex comportamente din copilărie, care ne-au ajutat să intrăm în graţiile figurilor parentale. CA este fostul copil atent, amabil, smerit şi conformist, pentru a nu supăra pe tata, fratele mai mare sau şeful de gaşcă. Obţine ce-şi doreşte, acţionând conform aşteptărilor celorlalţi. Este maleabil, fără a se lăsa călcat în picioare. Se supune şefilor, respectă programul, regulile şi normele instituţionale, pentru a câştiga bunăvoinţa şi păstra slujba.

Majoritatea elevilor şi studenţilor se branşează la CA, când sunt examinaţi. Vânzătorii adoptă CA pentru a câştiga clienţii, iar politicienii pentru voturi. Sunt reflexe tipice ale copilăriei care înţelege să se adapteze împrejurărilor.

Persoana în starea CA poate fi ezitantă; se justifică inutil, roşeşte, dar mai şi simulează. Relaţiile sale sunt marcate de amabilitate, uneori falsă, dar bine disimulate. CA pare mai curând lipsit de entuziasm şi autoritate.

Cum ne putem da seama că cineva se află în starea CA?

Postura trupului este smerită. *Zâmbetul* nu prea convingător. *Vocea* uşor slugarnică şi mormăită. *Expresii verbale* predilecte: „De acord. Aveţi dreptate. Aş putea să...? Pot să încerc şi eu? Mi-ar plăcea să... Este bine aşa?"

Monologuri interioare tipice: „Mă supun ca să obţin ce-mi trebuie"; „Nu-i bine să înfrunt"; „e mai tare ca mine"; „nu prea contează ce simt eu".

În starea CA, oamenii acordă mai mare importanţă raporturilor cu autoritatea, decât rezolvării oneste a problemei. Autoritatea parentală care-o induce este PN. În majoritatea cazurilor, starea CA dă rezultate pozitive.

Copil obedient

Prea multă adaptare duce la obedienţă. Starea copil obedient evocă reflexele celor care, de-a lungul copilăriei, au suportat fără crâcnire sancţiuni aplicate de cei mai mari şi puternici. Comportamentele care au obţinut iertarea devin reflexe condiţionate. Persoana aflată în CO este pasivă, umilă, slugarnică, defetistă. Are capul plecat şi spinarea îndoită. Se lasă călcată în picioare, fără a opune rezistenţă, alegând spontan soluţia obedienţei. Este o victimă.

Cum ne putem da seama că cineva se află în starea CO?

Postura şi gestica: cap plecat; trup încovoiat; gesturi închise; taie privirea; se bâţâie; roşeşte; ia o poză de cerşetor. Semnalează subordonare şi are tendinţa de a se salva în anonimat, dispusă la sacrificii inutile şi devotament pervers.

Vocea este slabă, tânguitoare, ezitantă, slugarnică. *Expresii verbale* predilecte: „e greu"; „e trist"; „nu pot"; „vă rog mult să..."; „v-ar plăcea să..."; „aş încerca şi eu, dar..."; „Cum doriţi". *Monologuri interioare* tipice: „nu pot să mă afirm"; „nu trebuie să exagerez"; „oare-i bine aşa?"; „părerea mea contează?"; „eu nu prea contez" etc.

În starea CO, oamenii au tendinţa de a se lăsa persecutaţi. Autoritatea parentală care induce obedienţa este PC.

Copil creativ (*little professor*)

„Micul profesor" e un amestec de copil liber, adaptat şi rebel, cu mare potenţial intuitiv şi creativ. Este şi o formă incipientă de „adult" prelogic. Se dezvoltă pe la un an şi jumătate, când copilul începe să „simtă" psihologia celor din jur şi-i manipulează. La

vârsta adultă, abilităţile sale vor fi utile profesiilor ce presupun contacte umane: actor, vânzător, profesor, mediator, negociator, dar şi de savant sau inventator. În starea CC, persoana este absorbită de cele mai năstruşnice urzeli, planuri şi vise. Soluţiile oferite problemelor se bazează pe intuiţie, imaginaţie şi manipulare. Este curios, pune întrebări, desface mecanisme, caută răspunsuri intuitive la mici şi mari probleme. *Expresii verbale* uzuale: „Găsim noi ceva să ne scoată din impas. Am sentimentul că aici se ascunde ceva. Simt că suntem pe drumul cel bun. Aici cloceşte ceva. Evrika! Intuiţia îmi spune că...".

Putem controla stările eului ?

În afaceri, în politică, în viaţa cotidiană, ca şi în teatru, oamenii joacă roluri, disimulând atitudini şi stări sufleteşti. Uneori, sunt buni „actori" şi, judecând după expresia aparentă, starea eului este dificil de apreciat. Dacă o identificăm corect, avem avantajul de a orienta mai uşor comunicarea şi relaţia în direcţia dorită.

Un caz ipotetic: Presupunem că te-aş instiga din umbră să te răzvrăteşti împotriva cuiva. M-aş exprima ca şi cum m-aş afla în copil rebel, nu-i aşa? Teatru! De ce oare nu mă revolt eu însumi? Nu cumva îmi este frică? Păi, dacă-i aşa, atunci eu mă aflu în copil obedient sau în adult. Abil fiind, rezolv o problemă, fără să-mi asum riscurile. Scot castanele din foc cu mâna altuia.

Comentarii: starea copil rebel este masca eului meu. În spatele măştii, se află adevărata mea faţă, starea copil obedient sau adult. Aşadar tocmai starea ascunsă în umbra măştii şi rămasă neexprimată, este cea care comandă comportamentul de instigare la revoltă.

Alt caz (mai puţin ipotetic): Şeful tău admonestează într-o manieră brutală un subordonat. Cel puţin aparent, şeful se manifestă ca un persecutor – necruţător – exprimându-se în starea părinte critic a eului său. Teatru! Şefului tău îi este al dracului de frică de şeful lui, care tocmai i-a cerut să fie necruţător. De-ar fi aşa, şeful tău ar executa obedient şi fără discernământ un ordin; s-ar afla în copil obedient.

Practic, comentariile privind acest al doilea caz sunt identice cu cele anterioare. Stările eului sunt altele, dar fenomenul rămâne acelaşi; masca afişată acum este persecutorul, iar starea eului care comandă din umbră acest comportament este copil obedient.

Sare în ochi descoperirea că fiecare stare a eului poate avea cel puţin două funcţii:

- o *funcţie de comandă* a comportamentului;
- o *funcţie de exprimare* a comportamentului, care poate fi o mască peste starea eului care comandă.

Starea care exercită funcţia de comandă (sinele real) acţionează din umbră, eminenţă cenuşie, accesând altă stare ca să exprime comportamentul (sinele executiv). Rezultatul va fi un comportament prefăcut, o mască aruncată peste cel autentic, rămas neexprimat.

În planul comunicării interioare, starea eului aflată la comandă (sinele real) rămâne dominantă în raport cu cea care exprimă comportamentul (sinele executiv). Cu alte cuvinte, chipul autentic rămâne mai important decât masca ce-l ascunde. În planul comunicării cu ceilalţi, starea eului care exprimă comportamentul (sinele executiv) devine dominantă în raport cu cea care-l comandă (sinele real). La bal mascat, masca-i mai importantă decât chipul autentic.

Practic, ori de câte ori starea eului care exprimă comportamentul e alta decât cea care-l comandă avem de-a face cu un joc de rol, cu o manieră mai mult sau mai puţin conştientă de *disociere* a personalităţii. Berne a numit-o *incongruenţă*. Vom fi congruenţi cu noi înşine în măsura în care starea eului care comandă este tot una cu cea care exprimă comportamentul. Altfel, ne dedublăm şi purtăm o mască.

Din păcate, măştile care acoperă adevăratul chip sunt suficient de înşelătoare pentru a ne păcăli chiar şi pe noi înşine, cei care le purtăm. Cu atât mai mult, sunt înşelătoare pentru ceilalţi. „Teatrul" pe care-l jucăm clipă de clipă, substituind unele stări ale eului cu altele, face ca diagnoza lor să fie dificilă. În fond, de ce purtăm măşti dacă nu tocmai pentru a manipula pe ceilalţi şi pe noi înşine? Ideal ar fi să rămânem congruenţi, renunţând la măşti. Practic, cu excepţia situaţiilor de profundă intimitate, acest lucru este o cvasi-imposibilitate socială.

Tot ce mai rămâne de făcut este să alegem măştile potrivite cu obiectivul şi împrejurările. Într-un context social concret, maniera de a gestiona stările eului aduce avantaje sau necazuri. Iată două experienţe personale:

Cu ani în urmă, obiectivul meu era integrarea într-o catedră universitară. M-am prezentat în plenul unei şedinţe, iluzionat de starea copil: şef de promoţie, experienţă, invenţie, carte şi „nume" în publicistică. Mi-am pus o mască responsabilă, cu proiecte de viitor şi teză de doctorat în fază avansată. Ideea generală era aceea că nu prea am nevoie de „umbrela maeştrilor". Ce mai, uşor arogant, am marşat pe maturitate şi competenţă. Am jucat pe *adult* combinat cu *părinte normativ*. Am jucat prost. Colegii m-au privit cu respect şi mi-au întors spatele. Adult cu părinte nu erau măştile potrivite, în acel context. Masca unui copil obedient ar fi fost cu totul altceva.

Altădată, concuram la Editura Junimea pentru funcţia de contabil-şef. Nu prea ştiam contabilitate, n-aveam experienţă. Directorul care m-a intervievat era filolog. Avea un test pentru contabili, ceva cu balanţă şi bilanţ, pe care nu l-aş fi trecut la modul serios. Am jucat pe naivul sincer: „Sunteţi genial! Eu nu prea mă pricep, dar...". Apoi, m-am lansat într-o pledoarie entuziastă pentru scrierile lui. Cu un aer smerit, i-am arătat că scriu şi eu câte ceva, lucrez în presă, câteva articole. N-aveau legătură cu postul solicitat, post care nu mi se cuvenea. Aveau însă cu omul care decide angajarea. Am „jucat" copil adaptat, adecvat contextului şi m-a angajat pe loc.

Numeroase astfel de exemple găsim cu uşurinţă în experienţa comună. Nu au nimic paradoxal, injust sau revoltător. Ţine de firescul cotidian să câştigăm mai uşor când punem masca potrivită cu omul, locul, momentul.

Ei bine, şansele noastre de a alege masca potrivită cresc pe măsură ce antrenăm abilitatea de a păstra *starea adult* la comandă. Şansele cresc când sinele real este adult. Practic, orice exerciţiu mental de *focalizare a gândirii pe obiective* favorizează plasarea stării adult la comandă. Tehnica întrebărilor este la îndemână şi, adesea, funcţionează.

Întrebările utile sunt de genul: „Care este obiectivul? (specific, concret, analitic, măsurabil, temporal şi perceptibil în termeni senzoriali)/Care-i problema?/Ce vreau eu acum? Ce simt eu acum? Ce mă împiedică să obţin ceea ce vreau? Comportamentul meu în această clipă mă apropie de obiectiv? Ceea ce spun sau fac mă apropie de obiectiv? Cum aflu dacă mă apropii de obiectiv? Cum ştiu când ating obiectivul?"

Deşi la comandă, starea adult consultă pe copil şi părinte şi le acordă latitudine. Un adult antrenat conştientizează dialogul interior începând din copil. Psihiatrii recomandă să începem cu ceea ce se petrece în copil, *ceea ce simţim cu trupul şi nu ceea ce gândim cu mintea despre ceea ce simţim cu trupul*. „Să simţi înainte de a gândi: acesta este

punctul de plecare. Se obişnuieşte în cultura noastră ca mai întâi să gândim, dar riscăm să inducem o înţelegere falsă, o interpretare nebranşată la corp" (Moreau, 1999, p. 88).

Abia după ce conştientizează sentimentele din copil, adultul va consulta normele din părinte. Când copilul doreşte ceea ce părintele nu permite, apare conflictul interior. adultul are rolul de a-l media.

Patologie funcţională: Trecerile rapide şi imprevizibile de la o stare la alta dau naştere oscilaţiilor comportamentale tipice pentru ceea ce numim „instabilitatea afectivă".

Antrenamentul nr. 26

Definirea obiectivelor

Pregătirea: Scriem sintagma „Obiectivele mele" în capul unei pagini albe şi visăm cu ochii deschişi la tot ce-i bun, dezirabil şi posibil. Înşirăm ideile care ne vin în minte; simple, complicate, dificile, trăsnite, realizabile, dar aproape imposibile (pentru moment)... Scriem orice, fără să ne cenzurăm. Suntem creativi.

Scopul jocului: Definirea şi împlinirea unui obiectiv, în trei trepte:

I. Să ştiu ce vreau,
II. Să ştiu de ce vreau,
III. Să ştiu ce am de făcut.

Pasul 1. Lucru individual. Obiectivul ales este pus pe hârtie ca o schiţă de plan; bugete, termene, mijloace etc.

Pasul 2. Se formează perechile A cu B. Cu cât se cunosc mai puţin, cu atât mai bine;

Pasul 3. A prezintă obiectivul şi B ascultă,
B prezintă obiectivul şi A ascultă;

Pasul 4. B prezintă ceea ce a înţeles el din obiectivul lui A, care ascultă în tăcere,
A prezintă ceea ce a înţeles el din obiectivul lui B, care ascultă în tăcere;

Pasul 5. A reia prezentarea mai clară a obiectivului său, iar B nu-i acordă atenţie,
B reia prezentarea mai clară a obiectivului său, iar A nu-i acordă atenţie;

Pasul 6. A reia prezentarea mai detaliată a obiectivului său, iar B critică, demontează, demolează,
B reia prezentarea mai detaliată a obiectivului său, iar A critică, demontează, demolează;

Pasul 7. A şi B schimbă obiectivele între ei;

Pasul 8. A prezintă noul său obiectiv şi B critică, demontează, demolează,
B prezintă noul său obiectiv şi A critică, demontează, demolează;

Pasul 9. A prezintă noul său obiectiv şi B îl consiliază,
B prezintă noul său obiectiv şi A îl consiliază;

Pasul 10. A şi B schimbă din nou obiectivele între ei, revenind la cele iniţiale.

.....

Analiza tranzacţiilor

Imaginează-ţi că, într-o zi neagră, oamenii din jur s-ar comporta de ca şi cum TU n-ai mai exista! Nu spun „Bună ziua", nu te văd, nu te ating, nu te laudă, nu te înjură, nu te ascultă. Brrr! Mai ai un loc al tău pe lume? Ai constata dureros că nevoia de a schimba semne de recunoaştere, de iubire sau măcar de ură este una dintre cele mai teribile nevoi umane.

Stroke

Psihologul René Spitz a devenit celebru explorând copiii lipsiţi de mângâieri din orfelinate. Ei manifestau o drastică scădere a imunităţii şi contractau uşor boli mortale. În lipsa contactelor fizice, „personalitatea se pierde şi slăbeşte precum corpul supus înfometării". Apoi, dr. Harry Harlow a demonstrat şi pe maimuţe că lipsa contactelor fizice provoacă grave tulburări de comportament.

Pornind de la nevoia de contacte a copiilor, Berne a observat că şi adulţii o păstrează şi, parţial, o substitue cu alte semne de recunoaştere. Un zâmbet, un salut, o atingere, o privire, o vorbă bună, o medalie, o insultă sau un pumn în plex sunt, toate, semne de recunoaştere a existenţei cuiva. Eric Berne le-a dat tuturor un singur nume: *stroke*.

Tocmai sensurile „mângâiere" şi „lovitură" pe care cuvântul le cumulează, în limba engleză, l-au făcut potrivit pentru „orice semn de recunoaştere a existenţei celuilalt". Pentru a evita elucubraţiile lingvistice, literatura AT a preluat ca atare cuvântul *stroke*. Simplificăm şi mai tare prin renunţarea la formele de plural (*strokes*, *stroke*-uri).

Ca şi hrana sau căldura, *stroke* sunt stimulente indispensabile supravieţuirii. Lipsa lor alterează psihicul. În spitale, starea unui bolnav de care nimeni nu se interesează se înrăutăţeşte rapid. Orice semn de recunoaştere e mai bun decât nici unul, mai bun decât indiferenţa. Viaţa este o continuă goană după *stroke*. Ei aduc energie şi căldură umană, dincolo de cuvinte şi tăcere, la nivel hormonal, la nivel subliminal.

Tipuri de *stroke*

Orice semn de recunoaştere produce senzaţie, emoţie şi conferă identitate. Poate fi verbal, nonverbal sau ambele. Cei care nu agreează conversaţiile prin Internet resimt de fapt lipsa unor stimuli nonverbali.

Un *stroke* poate fi *pozitiv* sau *negativ*, după cum provoacă senzaţii şi sentimente plăcute sau dureroase. Deşi *strokes* pozitivi sunt preferabili celor negativi, *un stroke negativ este mai bun decât nici un stroke*. Această regulă aparent stranie ne permite să înţelegem comportamentele pe care înţelepciunea populară le-a sintetizat în proverbe de genul „Rău cu rău, dar mai rău fără rău".

La o analiză superficială, s-ar putea crede că *stroke* pozitivi sunt „buni", iar *stroke* negativi sunt „răi". Oamenii sunt sfătuiţi să ofere *stroke* pozitivi şi să-i cenzureze pe cei negativi, dar nu-i atât de simplu pe cât pare.

Oricare ar fi ei, aceşti *stroke* au rolul de a ne ajuta să ne adaptăm la lumea în care trăim. Fie că sunt pozitivi, fie că sunt negativi, ei au o funcţie de semnalizare şi reglare a comportamentelor. Când îi cenzurăm pe cei negativi, recunoaştem doar parţial existenţa

celuilalt. Mai devreme sau mai târziu, ceva nu va fi în regulă dacă oferim doar *stroke* pozitivi. Un *stroke* negativ ne poate indica o problemă comportamentală care merită soluţionată. Primindu-l putem decide sau nu să schimbăm comportamentul. În schimb, neprimindu-l sau refuzându-l suntem lipsiţi de repere pentru schimbare, ceea ce poate fi dăunător. Anturajul excesiv „amabil" şi linguşitor nu-i nicidecum unul constructiv.

În sfârşit, un *stroke* mai poate fi *condiţionat* sau *necondiţionat*. Practic, avem de-a face cu patru tipuri de *stroke*:

- *pozitiv condiţionat*: „Te iubesc sau te apreciez, dacă meriţi". La şcoală, asta ar însemna că un elev ia notă bună, numai dacă merită. Relaţia se construieşte pe principiul schimbului: *Facio ut facias* şi *Do ut des*;
- *pozitiv necondiţionat*: „Te iubesc/apreciez, indiferent dacă meriţi sau nu". În familie, copilul are dragostea părinţilor pentru simplul fapt că există (sindromul „copil de bani gata"). Poate fi distructiv să primeşti fără să dai;
- *negativ condiţionat*: „Te pedepsesc pentru că n-ai făcut ce aşteptam de la tine";
- *negativ necondiţionat*: „Nu am încredere în tine, orice ai face şi orice ai spune."

Antrenamentul nr. 27

Trafic de *stroke*

Voluntar sau prin tragere la sorţi, membrii grupului decid ordinea în care vor exersa expedierea şi recepţia de *stroke*. Prima persoană lansează un *stroke* către cea de-a doua, care lansează un altul către cea de-a treia şi aşa mai departe. *Stroke* pozitivi sunt exersaţi timp de cinci minute, în deschidere. Urmează trei minute de *stroke* negativi şi se încheie cu încă trei minute de *stroke* pozitivi.

Tranzacţiile

Atunci când comunică într-un fel oarecare, oamenii oferă şi primesc *stroke*. Practic, ei fac tranzacţii cu *stroke*, în termenii de *stimul-răspuns*. Tranzacţia alcătuită din perechea stimul-răspuns este unitatea de bază a discursului social. Dezvoltarea unei relaţii durabile ia forma unui lanţ de tranzacţii între diversele stări ale eului interlocutorilor.

Ne întâlnim într-un compartiment de tren. Intru şi spun „Bună ziua!". Îndreptţi privirea către mine şi răspunzi: „Bună ziua!". În acel moment, noi am efectuat o tranzacţie. *Stroke*-ul meu a fost *stimul*, iar al tău, *replică*.

O tranzacţie = un stimul tranzacţional + o replică

Conversaţia va continua. În replică la salutul întors, aş întreba unde mergi. Vei răspunde şi, poate, vom derula un lanţ de tranzacţii; replica uneia va fi stimulul celei care urmează. Comunicarea e un lanţ de tranzacţii succesive.

Când comunică două persoane, stau faţă în faţă 6 stări ale eului. Nu-i totuna un „Să trăiţi!" slugarnic cu un „Bună!" autoritar. Înţelegem profund comunicarea dacă ştim care stări ale eului sunt active la interlocutori. Tranzacţia are loc între două stări ale eului, la care sunt branşaţi. Există trei principale tipuri de tranzacţii: paralele, încrucişate şi duble.

Tranzacţii paralele

Întreb cât e ceasul şi-mi răspunzi. Cumpărătorul întreabă cât costă produsul şi vânzătorul îi spune preţul. Şeful dă un ordin şi, grăbit, subalternul îl execută.

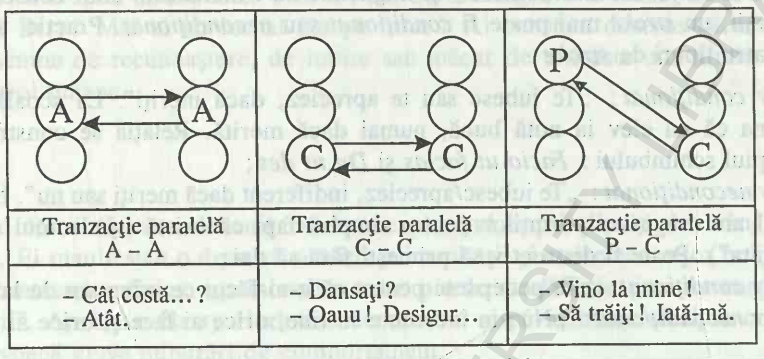


Figura 36. *Tranzacţii paralele*

Toate aceste tranzacţii sunt *paralele* sau *complementare*. Tranzacţia paralelă apare atunci când stimulul primeşte replica aşteptată, din starea eului vizată. Comunicarea este previzibilă şi nu incomodează partenerii.

O tranzacţie paralelă poate avea loc între oricare două stări ale eului. O tranzacţie P-P poate fi aceea în care doi profesori se plâng că nu prea le vin studenţii la cursuri. O tranzacţie C-C poate fi o declaraţie de dragoste.

Prima regulă a comunicării : Atâta timp cât tranzacţiile rămân paralele, comunicarea poate continua nedefinit, în sensul că nimic nu tulbură armonia dintre stimuli şi replici.

Tranzacţia încrucişată

La auzul preţului, cu tonul mustrător al unui părinte care ceartă un copil care-a făcut o poznă, clientul spune: „Domnule, preţul e prea mare!". Se află în părinte şi aşteaptă un răspuns din copil. Vânzătorul însă ia clientul de sus, şi îi ţine o predică: „Auzi, preţ mare! Pe ce lume trăieşti dumneata, domnule?"

Ambii parteneri sunt în părinte şi se adresează stării copil. Vectorii tranzacţionali se încrucişează ca nişte săbii.

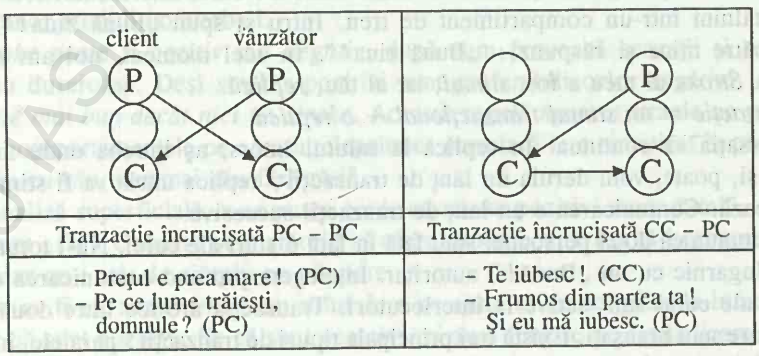
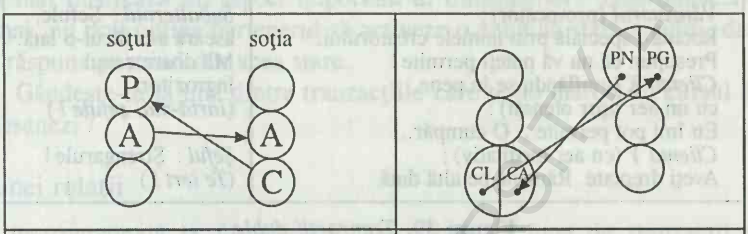


Figura 37. *Tranzacţii încrucişati*

Altă situaţie: clientul se comportă identic, dar Vânzătorul întreabă calm: „Pe ce vă bazaţi când afirmaţi asta?". Nu-i tocmai răspunsul copil, pe care îl aştepta clientul, dar nici replica devalorizantă P-C. Este o replică adult, care invită la gândire. Vânzătorul se comportă ca un jucător de tenis care trimite mingea peste fileu. Clientul poate activa starea adult sau poate rămâne în părinte, simţindu-se ofensat. Tranzacţia tatonează adultul.

Unele tranzacţii încrucişate par paralele, la prima vedere. Încrucişarea este vizibilă în modelul funcţional. În figură, stimulul vine din copil liber către părinte grijuliu, iar replica vine sec din părinte normativ către copil adaptat.



Tranzacţie încrucişată AA – CP	Tranzacţie încrucişată CP – PC
Soţul: Ştii unde-i Y din bibliotecă? (AA) *Soţia*: De ce-mi reproşezi faptul că uiţi unde o pui? (CP)	– Îmi spui şi mie o vorbă bună?! (CL–PG) – Am altceva mai bun de făcut! (PN–CA)

Figura 38. *Tranzacţii încrucişati*

Tranzacţia încrucişată este aceea în care vectorii tranzacţionali se încrucişează, iar starea eului căreia îi este trimis stimulul e alta decât cea din care pleacă replica. „Încrucişat" este cuvântul potrivit pentru a descrie ceea ce resimt partenerii. Încrucişarea rupe fluenţa comunicării, care devine brusc incomodă. Ruptura comunicării e resimţită ca un şoc, provoacă derută, decepţie şi poate genera conflict.

A doua regulă a comunicării: Tranzacţia încrucişată produce ruptura comunicării şi, pentru a o restabili, este necesar ca cel puţin unul dintre parteneri să-şi schimbe starea eului.

Tranzacţia dublă (ascunsă)

Când „vorbim cu subînţeles" facem tranzacţii duble. Două mesaje simultane sunt lansate între parteneri, unul transparent şi altul ascuns. Al doilea, este „împachetat" în primul. Mesajul transparent transmite conţinutul *social*, iar cel ascuns conţinutul *psihologic*.

Tranzacţiile duble implică două stări ale eului. De regulă, mesajul trasparent este verbal şi adult-adult. Mesajul ascuns este transmis în limbajul trupului şi, cel mai adesea, ocoleşte adultul.

O tranzacţie ascunsă face vânzătorul care acroşează vanitatea clientei, tatonând starea copil. Oferă un stimul transparent adult-adult şi adaugă un mesaj ascuns adult-copil, să-i provoace orgoliul. Uneori reuşeşte, alteori nu. În figură, clienta X cumpără, iar clienta Y lasă mesajul ascuns să ricoşeze. Este o *tranzacţie unghiulară*.

Un muncitor vine mahmur la slujbă şi-i spune şefului c-a făcut-o lată, cu strălucire în ochi şi voce rugătoare. Intuitiv, el tatonează părinte grijuliu sau copil liber. Zâmbind, şeful ar putea spune: „Am văzut ce faţă ai" sau „Strengarule!". Se mai numeşte şi tranzacţie „în furcă".

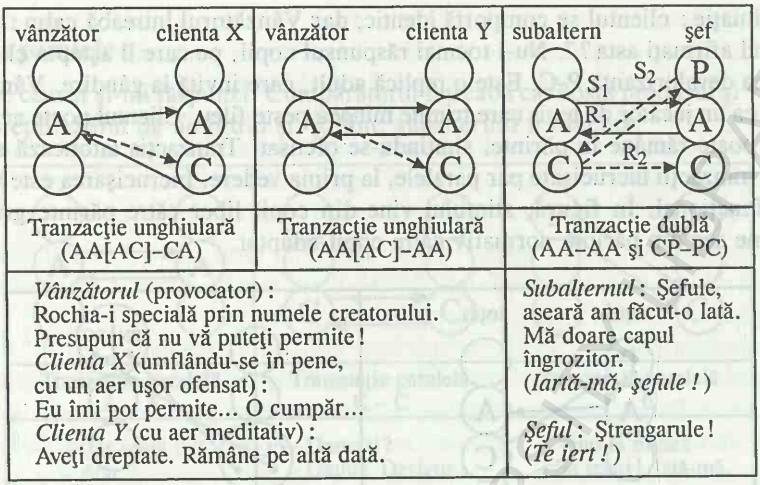


Figura 39. *Tranzacţii duble*

Să urmărim o tranzacţie dublă între negociatori! Interpretând doar mesajul verbal, pare o tranzacţie paralelă AA. Dacă trecem dincolo de cuvinte, devenind atenţi la intonaţie, fizionomie, gestică, descoperim mesajul ascuns. Negociatorul X are o nuanţă ameninţătoare în voce, tonul coboară la sfârşitul frazei, muşchii faciali sunt tensionaţi, buzele strânse, fruntea încruntată, sprâncenele apropiate. Se află în părinte şi ameninţă, tatonând starea copil a lui Y. Lui Y îi tremură vocea, îi cad umerii. Din copil, el transmite teama.

Un exemplu de tranzacţie ascunsă, familiar studenţilor, din pauza dintre cursuri. La nivel social, avem o tranzacţie AA – AA. La nivel psihologic, ar putea fi vorba de o tranzacţie CC – CC. Am putea şti cu adevărat ce şi-au spus numai dacă le auzim vocea şi observăm gestica, mimica.

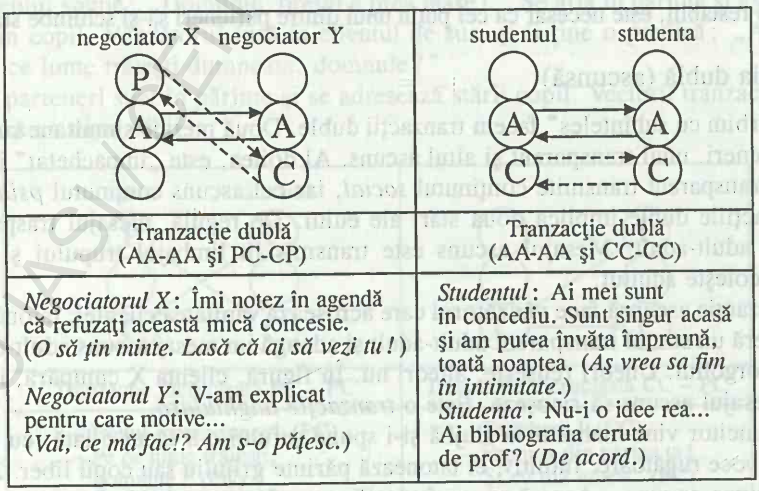


Figura 40. *Tranzacţii duble*

A treia regulă a comunicării : Comportamentul rezultat dintr-o tranzacţie dublă este determinat la nivelul psihologic al comunicării şi nu la nivelul social al acesteia.

Când a formulat regula, Eric Berne a lăsat să se înţeleagă că efectul tranzacţiilor duble se află *întotdeauna* în mesajul ascuns. Înţelegem un comportament, dacă investigăm nivelul psihologic al comunicării şi nu doar pe cel social. Mesajul social este exprimat de cuvinte, iar cel ascuns este purtat de intonaţie, fizionomie, mimică, gestică, postură, respiraţie, tensiune musculară, puls, dilataţia pupilelor, gradul de transpiraţie, congestie...

Regula mai ilustrează un aspect important al tranzacţiilor: când lansezi un stimul tranzacţional, nu poţi obliga partenerul să activeze o anumită stare a eului, dar poţi să-i *induci* un răspuns pornind din acea stare.

Temă: Gândeşte-te la una dintre tranzacţiile care te-au marcat în cursul dimineţii! Poţi s-o desenezi?

Analiza unei relaţii

O relaţie interpersonală ia forma unui lanţ oricât de lung de tranzacţii succesive. Descompunerea acestui lanţ în verigile sale şi interpretarea fiecărei tranzacţii se numeşte analiză tranzacţională. Aceasta permite evaluarea tipului de relaţie în care se angajează interlocutorii, identifică punctele de ruptură şi conflict, jocurile psihologice, raporturile de putere şi maniera în care fiecare din parteneri influenţează pe celălalt.

Cercetările în AT indică faptul că 90% din relaţiile interpersonale sunt construite pe şapte tipuri de tranzacţii. Patru sunt pozitive şi permit comunicarea OK-OK, iar trei sunt negative şi susceptibile să inducă dificultăţi relaţionale.

Relaţii pozitive:

- părinte normativ – adult;
- adult-adult;
- copil liber – copil liber;
- părinte grijuliu – copil liber.

Relaţii negative:

- rol persecutor sau tranzacţie părinte normativ – copil adaptat;
- rol salvator sau tranzacţie părinte grijuliu – copil adaptat;
- rol victimă; tranzacţie copil adaptat – copil adaptat şi tranzacţie copil adaptat – părinte grijuliu.

Analiza comunicării în grup poate pune în evidenţă şi existenţa unor *tranzacţii indirecte*, care au loc atunci când persoana X se adresează persoanei Y, sperând să influenţeze persoana Z.

Opţiuni tranzacţionale

În situaţii concrete, unele tranzacţii sunt mai eficace decât altele. Spre pildă, redăm *exemplul* unei secretare care prezintă şefului său un raport bine documentat şi redactat:

Secretara: „Bună ziua. Iată raportul pe care mi l-aţi cerut ieri."

Fără a verifica raportul, în starea adult, şeful preia o prejudecată din părinte şi...

Şeful: Imposibil să-l fi terminat atât de repede. Vă bateţi joc!

Secretara: Iartă-mă, şefule! Eu sunt vinovată, mereu mă grăbesc.

Şeful: Ei, lasă că-i bine şi aşa. Tu eşti o fată cuminte.

Deşi raportul este corect, după încrucişarea tranzacţiei, secretara optează pentru tranzacţii paralele, activând starea copil adaptat şi cerându-şi iertare pentru o vină inexistentă. În acest mod, ea evită un posibil conflict. Satisfăcut de reacţia ei docilă, şeful activează părinte grijuliu. Ulterior, în adult, va verifica raportul.

În AT (prin Stephen Karpman), s-a dezvoltat ideea după care interlocutorii pot alege tipul de tranzacţie care le convine. Ei pot fie să pună capăt unui dialog nedorit, fie să fluidizeze o conversaţie utilă. Acest lucru devine posibil părăsind starea eului inadecvată.

Analiza structurării timpului de comunicare

Ori de câte ori oamenii se întâlnesc fără un scop deja precizat, prima lor grijă este aceea de a stabili maniera în care vor petrece timpul împreună. Mulţi se simt dezorientaţi, chiar înfricoşaţi, când se confruntă cu intervale de timp nestructurate şi nu ştiu ce urmează să se întâmple peste un ceas, o zi, un an sau secvenţe mai lungi din viaţa lor. Când suntem chemaţi undeva şi nu ştim ce urmează, se găseşte cineva care întreabă: „Pentru ce suntem aici?"

Deja, mă simt mai bine când ştiu că sâmbătă seara vei ieşi cu cineva şi nu-mi voi omori timpul, închis în casă.

Eric Berne a definit trei mari categorii de nevoi umane: 1) nevoia de stimuli, 2) nevoia de recunoaştere şi 3) nevoia de structură. Această ultimă nevoie priveşte structura organizaţiilor, dar şi structura celui mai de preţ bun: *timpul* de comunicare cu ceilalţi şi cu ei înşişi.

În AT, studiul modalităţilor în care oamenii îşi petrec timpul se numeşte *analiza structurării timpului*. Au fost identificate 6 moduri de petrecere a timpului de comunicare cu ceilalţi şi cu noi înşine:

- izolarea;
- ritualul;
- pastime;
- activitatea;
- jocurile psihologice;
- intimitatea.

Treaptă cu treaptă, partenerii de comunicare se apropie unul către celălalt, parcurgând drumul de la izolare la intimitate. Probabilitatea de a primi *stroke* şi intensitatea acestora creşte de-a lungul acestui parcurs. Din păcate, creşte aceeaşi măsură şi gradul de *risc psihologic* asociat. Teama reciprocă de a fi respins sau trădat de celălalt este principalul risc perceput.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI ŞTIINŢE ECONOMICE

Antrenamentul nr. 28

Confidenţial!

Pornind de la următoarea listă de temeri, fiecare persoană scrie pe un bileţel numerele de ordine ale primelor trei cele mai importante temeri sau surse de suferinţe pentru sine. Dacă una din primele sale trei temeri nu se află în listă, scrie doar două numere de ordine, la care adăugă temerea sa din afara listei.

Lista de temeri:

1. de ziua de mâine;
2. de eşec;
3. de a fi respins, a nu fi iubit;
4. de a face ce nu trebuie;
5. de ziua de mâine (nesiguranţa financiară);
6. de pierdere a controlului interior (a stăpânirii de sine);
7. de pierdere a controlului exterior (asupra altora);
8. de singurătate;
9. de a fi judecat, criticat, contestat;
10. de o muncă neinteresantă;
11. de un şef autocrat, de a fi subordonat, de ordine brutale;
12. de a plăti prea mult;
13. de pierdere a respectului;
14. de pierdere a locului de muncă.

După colectarea răspunsurilor, se identifică primele trei temeri cu frecvenţa de apariţie cea mai ridicată. Avem surprize? Rămâne loc pentru comentarii şi dezbateri asupra naturii principalelor noastre surse de îngrijorări şi suferinţe. Soluţii?

Izolarea

Este timpul în care tranzacţiile cu ceilalţi sunt absente. Poate fi vorba de reverii, fantasme, meditaţii şi reflexii intelectuale în care subiectul comunică doar în interior: „Sunt deprimat, nu vreau să întâlnesc pe nimeni. Ceilalţi mă enervează. Ce caut eu aici? Ce adunătură de amărâţi! N-am nimic în comun cu ei".

Nu-i nevoie să ne ascundem în peşteri sau să încuiem uşa casei. Chiar şi în public, putem rămâne simple prezenţe biologice, refugiate în imaginaţie. Un student visător în timpul cursului, rupt de ceea ce se petrece în amfiteatru, este în Izolare. În lift, în autobuz sau singur pe bancă în parc, e la fel. Fiecare poate fi singur, în expectativă şi rezervă.

Izolarea temporară poate relaxa emoţional, poate fi refuzul unei relaţiei dezagreabile: „Îmi iau jucăriile şi plec". Izolarea de lungă durată face victime singuratice şi depresive, pentru că lipsesc stroke externi. Penuria de stroke provoacă angajarea disperată în căutarea unei relaţii. Există şi persoane care se izolează pentru a evita riscul de a fi

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

respinse, contestate, contrazise. În copilărie, au învăţat că schimbul de stroke este riscant. Asemenea unei cămile în deşert, îşi fac depozite de stroke externi pentru lungi perioade de timp.

Ritualul

Este tipul de comunicare în care două persoane trec de la faza de străini la cea de simple cunoştinţe. În genere, ritualurile sunt „manevre de apropiere" programate cultural: „Bună ziua? Ce mai faci? Ce-ar fi să ne prezentăm? Singurică? Bem o cafea? Permiteţi să iau loc!". Învăţate în familie şi ajustate de convenţii sociale, diferă de la o comunitate la alta. Salutul, prezentările şi frazele de politeţe sunt fi formule potrivite pentru amorsarea unor relaţii. Ele reflectă dorinţa de comunicare şi contact, cu asumarea unor riscuri minime. Interlocutorii se apropie în limitele permise de convenţii şi ceremonial. Se refugiază sub umbrela unor clişee verbale şi comportamentale acceptate social.

Comportamentele sunt previzibile, comunicarea impersonală, iar schimburile de stroke lipsite de consistenţă. Convenţii care nu angajează pe nimeni. Partenerii spun şi fac ce se cuvine. Când reacţia celuilalt este încurajatoare, relaţia poate avansa. Dansul, de pildă, poate fi Ritual, dar şi Intimitate. Dacă ritualurile ajung să domine comportamentul relaţional al unei persoane, ele sărăcesc relaţiile interpersonale şi frânează evoluţia psihologică.

Pastime

Dacă trecem de ritual, gheaţa s-a spart. Ne putem relaxa împreună, în doi, în grup. Pastime este genul de conversaţie lejeră, pe teme care nu angajează intimitatea: vreme, sport, politică, inflaţie, vacanţe, modă, maşini şi jocuri de societate. Timpul trece agreabil. Facem paradă de cunoştinţe enciclopedice, bravăm, impresionăm asistenţa. Sunt tipice pentru petreceri şi pauze de lucru: „Să vă spun una... Meciul a fost grozav, dar un antrenor mai bun...".

Stroke schimbate nu angajează personal. Locutorii îşi „mobilează" tăcerile şi singurătatea cu schimburi impersonale, neutre sub aspect afectiv. Vorbesc despre orice altceva decât despre ei înşişi sau ceea ce-i preocupă cu adevărat. Flirtul, de pildă, e un Pastime perfect, dar nu e dragoste.

Adesea, se discută despre trecut, fapt ce explică termenul „past time" (timp trecut). Lipsa implicării reale a interlocutorilor face ca schimburile să fie lipsite de riscuri, dar oferă sentimentul apartenenţei şi înscrie contacte umane în palmares. Interlocutorii folosesc doar o mică parte din potenţialul lor afectiv. Este motivul pentru care conversaţia de dragul conversaţiei lasă un sentiment de irosire. În Pastime, oamenii tatonează terenul în vederea selecţiei unui partener de intimitate. Cine nu tânjeşte după intimitate?

Activitatea

Este maniera de comunicare adoptată de oamenii care muncesc împreună, orientaţi spre un scop prestabilit, la capătul căruia vor culege consecinţe materiale şi pecuniare. Fie că-i vorba de pregătitul salatei, de proiectarea unui submarin, de sportul în echipă sau de

manevrarea unei navete spaţiale, cei care lucrează împreună comunică în mod inevitabil, fie că o doresc, fie că nu. Cu cât comunică mai eficace, cu atât muncesc mai bine. Erorile de comunicare fac ravagii. Comportamentele partenerilor sunt focalizate pe obiectivul muncii lor. Tranzacţiile sunt adult-adult, neutre în raport cu sentimentele. Comunicarea are caracter preprogramat, impus de proceduri şi tehnologie.

Activitatea în comun oferă stroke întârziaţi, atunci când treaba-i terminată, în bine sau în rău. Faptele contează.

Jocul psihologic

Eric Berne a scris o carte celebră, tradusă în româneşte cu titlul *Jocuri pentru adulţi* (*Games people play*). El oferă 50 de scenete din cotidian, cu nume ciudate şi familiare, în acelaşi timp: „Ia-mă la şuturi", „Te-am prins, fir-ai să fii", „Încercam doar să te ajut", „Dă-mă afară", „De ce mi se întâmplă numai mie", „Sărmanul de mine", „Sunt mai bun decât tine", „Da, dar...", „Te am la mână", Bateţi-vă între voi", „Ţi-am spus eu..."

Jocurile psihologice n-au mai nimic ludic în ele, ci sunt jocuri de rol, activări ale strategiilor infantile de abordare a raporturilor de putere. Ele constau în serii de tranzacţii ascunse, greu de descifrat, în care interlocutorii „joacă" inconştient roluri de *victimă*, *persecutor* şi *salvator*.

Victima

Rolul victimei este jucat de persoana care, conştient sau nu, emite semnale de genul: „Eu nu sunt în regulă, nu pot, nu sunt în stare/Tu eşti. Am nevoie să mă ajuţi sau să mă iei în şuturi". Atenţie! Vorbim de roluri, de false victime şi nu de cele reale, ale accidentelor, calamităţilor, injustiţiei sau agresiunii. Din păcate, distincţia dintre victimele închipuite şi cele reale este dificilă. În plus, rolul de victimă poate fi comod.

Persecutorul

Rolul persecutorului este jucat de orice persoană care emite mesaje de genul: „Eu sunt în regulă, pot, ştiu, sunt în stare/Tu *nu* eşti. Ai nevoie de cineva să te ia în şuturi". Adesea, ascunde mai curând slăbiciune decât putere. Este un mecanism psihologic pervers ce creează falsă putere, agresând şi reclamând supunere. Nu te iluziona! Orice persoană normală este expusă acestui rol, în orice tentativă de a impune cu forţa propriul punct de vedere, fie şi câinelui, copilului, elevului sau subalternului. Greu de făcut distincţia între jocul de rol şi viaţa adevărată, nu-i aşa?

Salvatorul

Rolul salvatorului este jucat de orice persoană care emite mesaje de genul: „Eu sunt în regulă, pot, ştiu, sunt în stare/Tu *nu* eşti. Ai nevoie de mine să te ajut". Salvatorul acordă un ajutor pe care victima nu îl cere, cu credinţa sinceră că nu s-ar descurca fără el: „Ce s-ar face fără mine?" Oferă protecţie şi face treaba victimei, devalorizând-o şi împiedicând-o să se confrunte cu viaţa şi să se dezvolte.

Jocul

Jocul se declanşează când victima afişează o slăbiciune, frică, lăcomie, sfială, furie, stângăcie sau sentiment de culpă. Salvatorul sau persecutorul acroşează punctul slab, cu scopul ascuns de a obţine un plus de putere, ce-i permite un moment de trăire intensă.

Într-un lift blocat, de pildă, persecutorul acroşează frica victimei. Cu falsă îngrijorare spune: *„Ştiu pe cineva care a rămas blocat o noapte. Sunteţi pregătită să...".* În esenţă, jocul psihologic este un fel pervers de a NU rezolva sau de a complica o problemă, cu un scop ascuns. Are caracter repetitiv deoarece satisface nevoia inconştientă de stimuli şi permite schimburi intense de stroke.

Exemplul 1. Joc de cuplu

El intră în camera de zi, închide uşa după dânsul şi îşi toarnă un pahar de vin.

Ea întredeschide uşa, iscoditoare: „S-a întâmplat ceva? De ce nu mi-ai pus şi mie vin?"

El: „Ia uite! Nu pot avea şi eu câteva minute numai pentru mine, în casa asta?"

Ea: „Ei asta-i! Dacă vrei singurătate, eu dau un telefon!" Va vorbi la telefon un ceas, cu mama ei, din alt oraş.

El: Turbează de furie gândindu-se la factura telefonică, dar tace.

Jocul se încheie când el îşi face patul în camera de zi, iar ea în dormitor. Cuplul a ieşit şifonat, dar fiecare a obţinut ceea ce şi-a dorit în mod inconştient: distanţarea, evitarea intimităţii.

Acelaşi joc se poate repeta în multe alte versiuni:

Ea, bosumflată, fumează ostentativ ţigară după ţigară.

El: Mimând îngrijorarea: „E ceva în neregulă?"

Ea: „Nu-i treaba ta."

El: Sună un amic şi-l invită la o bere. Se întoarce seara târziu.

Ea: „Acum se vine?!" Urmează acuze reciproce. Ea începe să plângă, merge în dormitor şi trânteşte uşa. El mai pune ceva de băut şi ...seara în doi este ratată.

Exemplul 2. Jocul denumit „Viol"

E practicat de femei ce acţionează într-o manieră provocatoare asupra bărbaţilor din anturaj. Dacă ei manifestă interes, sar brusc indignate împotriva „obsesiei" masculine: „Toţi sunteţi la fel!".

O explicaţie ar fi scopul inconştient de a proba credinţe parentale de genul: „Toţi bărbaţii sunt la fel; se gândesc la acelaşi lucru". Alt scop ascuns ar fi acela de a proba că ea, jucătoarea, este pură, castă, imaculată. Ca flirt, poate fi agreabil, în Pastime. Ca joc de gradul I, produce iritare. Ca joc de gradul II este deja dramatic; deşi suferă de solitudine, femeia atrage bărbaţii, dar îi respinge înainte de a amorsa relaţia. Ca joc de gradul III, poate fi tragic.

Cu această ocazie, reţinem faptul că jocurile psihologice se pot desfăşura pe trei grade de intensitate. În fine, cele spuse aici despre jocuri psihologice fac doar cât un fir de păr într-o barbă deasă. Totuşi, mai mult decât nimic. Sper.

Triunghiul dramatic

Cele trei roluri formează un *triunghi dramatic*: persecutorul, victima şi salvatorul. Fiecare partener joacă toate cele trei roluri, dar preferă să „intre în pielea" unuia mai curând decât în a celorlalte.

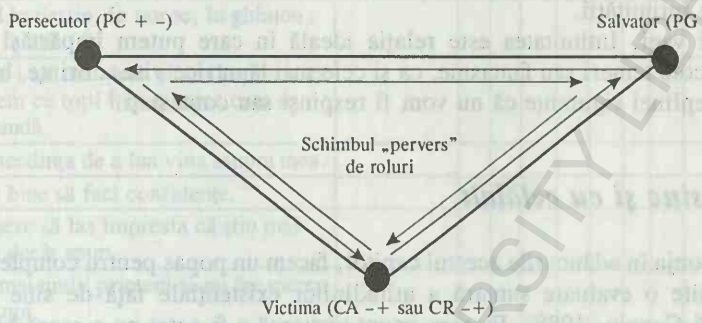


Figura 41. *Triunghiul dramatic*

Triunghiul dramei este jucat din plin în cupluri, cu toată gama ostilităţilor, de la ironii până la şedinţe de ură şi violenţă. În grupuri de cel puţin trei persoane, relaţia triunghiulară se dezvoltă de la sine. Textul se schimbă, drama rămâne. Când se plictisesc, jucătorii inversează rolurile sau atrag în joc arbitri, judecători, consilieri. Aşchia nu sare departe de trunchi. Învăţăm de la părinţi, profesori şi alte modele de autoritate. Ori de câte ori am senzaţia că „ceilalţi nu s-ar descurca fără mine", e posibil să joc persecutor sau salvator. Ori de câte ori mă complac în postura de a fi „dus cu preşul" şi luat „peste picior" s-ar putea să joc victima. Rolul rămâne inconştient, dar un lucru e cert; atâta timp cât ne aflăm în triunghiul dramei avem probleme de relaţionare. Putem ieşi din triunghi? Bună întrebare! Putem conştientiza, putem evita, cu sau fără ajutorul terapeutului.

Intimitatea

Cuvântul *intimitate* vine din latinescul *intimus*, „cel mai lăuntric şi mai profund". Dincolo de etimologie, rămâne un „cuvânt-valiză", ce ascunde o uriaşă încărcătură de sensuri, altele de la o persoană la alta. Cuvinte din „valiza" intimităţii pot fi: încredere, deschidere, sinceritate, proximitate, prietenie, sexualitate, împărtăşirea secretelor, dăruire de sine, grijă pentru celălalt, ocrotire, împlinire reciprocă a nevoilor...

În adâncul fiinţei lor, oamenii tânjesc iremediabil după relaţii clădite pe încredere şi onestitate, în care comunică autentic, fără ocolişuri, suspiciune şi gânduri ascunse, fără teama de a fi respinşi, înşelaţi şi loviţi pe la spate, fără grija de a ascunde secretele. Partenerii de Intimitate se acceptă aşa cum sunt şi nu au nevoie de tranzacţii duble. Cuvintele sunt coerente cu trupul şi vocea, împărtăşesc liber sentimente şi gânduri. Schimburile de *stroke* sunt mai intense decât în orice altă formă de comunicare şi pot fi atât pozitive, cât şi negative. Lipsită de constrângeri şi preprogramare, este imprevizibilă şi riscantă. Intimitate implică toate stările eului; serii lungi de tranzacţii copil liber-copil liber, sub protecţia oferită de adult şi în armonie cu valorile din părinte. Aruncă punţi de

acces spre inconştient, cu virtuţi de exorcizare şi catharsis. Cel mai bun terapeut de pe lume rămâne partenerul de intimitate, iar spovedania şi cura psihiatrică sunt palide forme de intimitate unilaterală. Iubirea şi prietenia răspund nevoii de Intimitate, la niveluri pământene intensităţi ale dictonului „Iubeşte şi fii liber!" prin care Sf. Augustin invoca comuniunea cu divinitatea.

Răbdarea, încrederea, sinceritatea, autonomia şi conştiinţa relaţiei sunt ingrediente indispensabile Intimităţii.

În termeni vagi, Intimitatea este relaţia ideală în care putem împărtăşi cele mai jenante şi ridicole temeri sau fantasme, ca şi cele mai lăuntrice vise, dorinţe, bucurii, cu sentimentul deplinei siguranţe că nu vom fi respinşi sau contestaţi.

Relaţia cu sine şi cu celălalt

Înainte de a plonja în adâncurile acestui capitol, facem un popas pentru completarea unei grile ce permite o evaluare sumară a atitudinilor existenţiale faţă de sine şi ceilalţi (adaptare după Genain, 1988). Fiecare enunţ urmează a fi cotat pe o scară bipolară cu zece trepte, în raport cu intensitatea acordului exprimat faţă de ele. Practic, fiecare enunţ primeşte o notă de la 1 la 10, prin asociere cu frecvenţa sa de apariţie în comportamentul tău cotidian.

Tabelul 2. *Chestionar „ATITUDINI EXISTENŢIALE"*

	Enunţul	*Niciodată (dezacord total)*									*Totdeauna (acord total)*
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Îmi place viaţa în grup şi lucrez cu plăcere în echipă.										
2.	Confruntarea opiniilor altora cu ale mele îmi aduce un plus de bogăţie.										
3.	Lucrurile merg bine dacă le fac după capul meu.										
4.	De-a lungul anilor, i-am admirat pe superiorii mei.										
5.	Pot spune ferm că sunt foarte sigur(ă) pe mine.										
6.	În anturajul meu, nu sunt o persoană importantă şi viaţa mea nu-i printre cele mai interesante.										
7.	Colegii şi anturajul mă consideră o persoană deschisă, comunicativă, sociabilă.										
8.	Sunt mulţumit(ă) de mine. E grozav să fii în „pielea mea"										
9.	Îmi place mult când am dreptate, împotriva altora.										

	Enunţul	*Niciodată (dezacord total)*								*Totdeauna (acord total)*
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Nu-mi stă să în fire să preiau iniţiativa şi-i las pe alţii să se afirme.										
11.	Cred în destin, în noroc, în ghinion; sunt fatalist(ă).										
12.	Viaţa-i tot mai dură şi am impresia că suntem cu toţii într-o barcă care se scufundă.										
13.	Am tendinţa de a lua vina asupra mea.										
14.	Nu-i bine să faci confidenţe.										
15.	Reuşesc să las impresia că ştiu mai mult decât spun.										
16.	Am mai mulţi prieteni şi-mi fac mereu alţii noi.										
17.	Părerile mele concordă cu ale celor din anturajul meu.										
18.	Nu-mi displace să dau ordine ferme.										
19	Nu-mi place să-mi asum riscuri şi responsabilităţi mari.										
20.	Mă simt inferior celorlalţi.										
21.	Mă adaptez foarte uşor unui anturaj nou şi situaţiilor noi.										
22.	Reuşesc să dau sfaturi bune.										
23	Nu-mi pun prea mari speranţe în viitorul omenirii.										
24.	Sunt timid(ă) şi nemulţumit(ă) de mine însumi.										
25.	Am tendinţa de a mă subestima şi ador modestia.										
26.	Sunt copleşit(ă) în faţa dificultăţilor existenţei.										
27.	Secretul succesului stă în răbdarea de a negocia cu alţii.										
28.	Destinul hotărăşte pentru noi. Simt că nu putem lupta împotriva lui, nici eu, nici ceilalţi.										
29.	Când e cazul, reuşesc să-i critic şi să-i ironizez pe cei care merită.										
30.	Viziunea mea asupra viitorului copiilor şi nepoţilor noştri este mai curând pesimistă.										
31.	Mi se întâmplă să mă îndoiesc de posibilităţile mele.										
32.	De felul meu, pun răul înainte şi iau măsuri să mă apăr.										

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Urmăreşte grila următoare. Fiecare coloană regrupează enunţurile tipice pentru o anume poziţie de viaţă. Vei ţine cont de marcajele făcute în coloanele scalei din chestionarul anterior. Fiecărui enunţ îi va corespunde punctajul de la 1 la 10 acordat în chestionarul anterior.

Explicaţie :

- în coloanele cu indicativul *Enunţul sunt* înscrise numerele curente ale enunţurilor din chestionar ;
- în coloanele cu indicativul *Punctajul* vei înscrie nota acordată pentru fiecare enunţ în tabelul anterior. Numărul maxim de puncte ce se poate totaliza pe fiecare coloană a grilei este 80, iar cel minim este 8.

Tabelul 3. *Totalizarea punctajelor*

OK+/ OK+		*OK+/ OK-*		*OK-/ OK+*		*OK-/ OK-*	
Enunţul	*Punctajul*	*Enunţul*	*punctajul*	*Enunţul*	*punctajul*	*Enunţul*	*punctajul*
1		3		4		6	
2		5		10		11	
7		9		13		12	
8		14		19		23	
16		15		20		26	
17		18		24		28	
21		22		25		30	
27		29		31		32	
Total		*Total*		*Total*		*Total*	

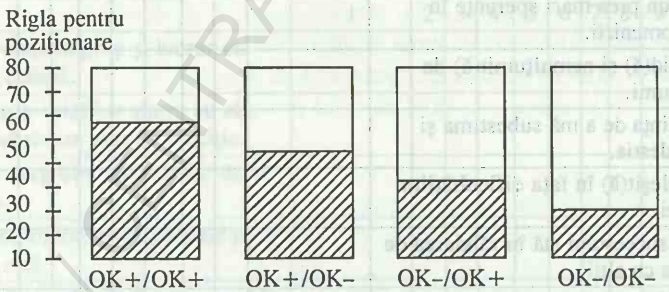


Figura 42. *Profilul poziţiilor de viaţă (un exemplu)*

Patru poziţii de viaţă existenţiale

În AT, conceptul de *poziţie de viaţă* se referă la ansamblul difuz al atitudinilor şi părerilor pe care le avem despre noi înşine, prin raportare la ceilalţi. Acestea sunt rezultatul unor evaluări fondate pe raportarea valorii proprii la valoarea altor persoane. Nu putem judeca lumea în sine, ci numai şi numai prin raportare la noi înşine. Nu judecăm pe fiecare dintre oamenii ca o persoană în sine, ci numai şi numai prin raportare la propria noastră persoană. Nu-i deloc sigur că putem fi conştienţi de acest lucru în fiecare clipă. Te poţi simţi o persoană inteligentă, frumoasă, generoasă, urâtă, lacomă

sau oricum altfel, în măsura în care te raportezi, explicit sau implicit, la alte persoane, admise ca termen de referinţă sau etalon ideal.

Uriaşul interes manifestat pentru acest concept este justificat prin aceea că *poziţia de viaţă* a unei persoane defineşte *relaţia* sa cu sine, cu ceilalţi şi cu lumea în care trăieşte. Poziţia de viaţă existenţială manifestă sub forma sentimentului de a fi OK sau non-OK influenţează atitudinea pe care persoana o are atunci când intră în relaţie cu ceilalţi, într-o manieră mult mai subtilă şi greu de conştientizat decât pare la o simplă lectură.

Faţă de ei înşişi, oamenii îşi construiesc atitudinile în termeni bipolari: „Sunt...deştept/prost; puternic/slab; plăcut/dezgustător; frumoasă/urâtă; bun/mai puţin bun; merit/nu merit să trăiesc. Polarizarea atitudinilor face ca o persoană să se perceapă pe sine însuşi fie la polul pozitiv (Eu+), fie la cel negativ (Eu –). În limbajul consacrat al AT, asta înseamnă „a fi OK" sau „a nu fi OK).

O persoană oarecare se va simţi OK sau (Eu+) atunci când se acceptă pe sine aşa cum este, mulţumită de sine şi în acord cu sine însuşi. Starea OK sau (Eu+) exprimă dispoziţia agreabilă a unei persoane care se simte bine în pielea sa.

Aceeaşi persoană se va simţi non-OK sau (Eu-) atunci când nu se acceptă pe sine aşa cum este, nemulţumită de sine şi în dezacord cu sine însuşi. Non-OK sau (Eu-) exprimă dispoziţia dezagreabilă a unei persoane care nu se simte bine în pielea sa.

Desigur, nu există cu adevărat persoane care să se simtă OK în toate clipele vieţii lor. De altfel, este OK să te simţi şi non-OK, din când în când. Viaţa-i aşa făcută că este inevitabil să simţim non-OK atunci când suferim din varii motive precum bolile, accidentele, pierderea celor dragi sau mărunţişuri precum brutalitatea unui şef sau a unui poliţist care aplică o amendă pentru pretinsă indisciplină rutieră. Această *atitudine existenţială* negativă merită evitată sau măcar împiedicată să ne copleşească şi să devină *poziţia de viaţa* dominantă!

Atunci când o persoană intră în relaţie, inevitabil, ea va adopta o anume poziţie faţă de partener, trăind şi, parţial, chiar afişând atitudini polarizate prin raportare: „Tu ...mă placi/nu mă placi; îmi vei da ce-mi doresc/n-o să-mi dai nimic; eşti minunat(ă)/penibil(ă); onest(ă)/meschin(ă)... Relaţia ca atare face ca persoana celuilalt să fie percepută în termeni bipolari; pozitiv (Tu+) sau negativ (Tu-).

Combinaţiile bipolare posibile pentru orice relaţie Eu–Tu sunt patru. Cu alte cuvinte, există patru moduri fundamentale de a percepe relaţiile cu sine şi cu celălalt, *patru poziţii de viaţă* fundamentale:

1. Eu + Tu +; (Eu sunt OK şi Tu eşti OK);
2. Eu + Tu –; (Eu sunt OK, dar Tu nu eşti OK);
3. Eu – Tu +; (Eu nu sunt OK, dar Tu eşti OK);
4. Eu – Tu –; (Eu nu sunt OK şi nici Tu nu eşti OK).

Fiecare dintre aceste patru poziţii de viaţă îşi are originea în convingerile şi atitudinile existenţiale, mai mult sau mai puţin conştiente, sădite în mentalul unei persoane încă din copilăria sa timpurie, începând de la sânul mamei şi continuând cu experienţele de viaţă ulterioare, în special cu cele trăite până la vârsta de cinci, şapte ani.

Analiza tranzacţională, prin Frank Ernst, a sintetizat reprezentarea acestora sub forma unui tabel pătratic, cu patru cadrane, numit „OK-ul Corral". Folosim semnul (+) sau OK+ pentru cazul în care se atribuie valoare şi semnul OK– pentru cazul atribuirii lipsei de valoare.

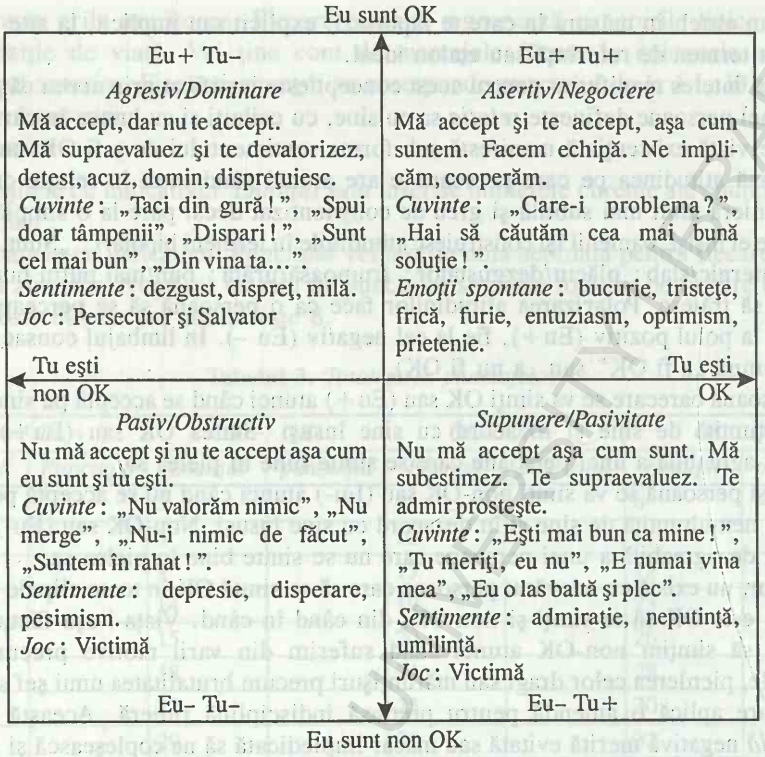


Figura 43. *Sinteza atitudinilor existenţiale interpersonale (OK-ul Corral)*

Eu sunt OK – Tu eşti OK

Este modul de a fi în acord cu sine şi cu ceilalţi, în care viaţa merită cu adevărat trăită, optimist, pozitiv şi activ.

Pe această poziţie de viaţă, mă accept şi sunt mulţumit de mine, aşa cum sunt. Îmi este bine „în pielea mea". Pot avea raporturi constructive şi fericite cu tine şi cu ceilalţi. Cred în oameni. Am încredere în tine şi în faptul că tu ai încredere în mine. Pot fi sincer şi deschis şi presupun că eşti sincer şi deschis. Sunt disponibil şi onest, pentru că eşti disponibil şi onest. Confruntat cu o problemă, voi fi dispus să negociez, să caut încrezător o soluţie, în cooperare cu tine şi cu ceilalţi. Atitudinile sunt tipice pentru psihologia învingătorului.

Cea mai mare parte a timpului, poziţia de viaţă ++ este controlată din adult. Confruntată cu o problemă, persoana întreabă *„care-i soluţia"* şi nu *„cine-i vinovat"*. Este conştientă de faptul că există mai multe soluţii şi că toate persoanele implicate în problemă pot contribui la rezolvare. Poziţia ++ îşi asumă riscuri; adevăratul învingător este cel care ştie şi să piardă.

Emoţiile şi sentimentele tipice pentru această poziţie de viaţă sunt în copil liber şi adult. Bucuria, tristeţea, teama sau mânia nu sunt cenzurate. Trăirile sunt spontane şi pline. Gândirea şi acţiunea sunt adecvate şi eficace, tipic pentru starea adult. A trăi pe poziţia de viaţă ++ înseamnă a te afla, doar din când în când, pe celelalte poziţii.

Eu sunt OK – Tu nu eşti OK

Este poziţia de viaţă tipică pentru o persoană care se raportează la ceilalţi, ca un gigant printre pitici. Caută dominarea, perfecţiunea, unicitatea şi răzbunarea. Este extrem de vulnerabilă la critică. Devine agresivă şi bătăioasă când nu este preţuită. Nu suportă să fie lipsită de puterea pe care o adoră şi de care abuzează. Cu toată sinceritatea, simte că viaţa celorlalţi nu valorează prea mult şi devine justiţiară, arogantă. Tinde să fie puternică, tiranică şi insensibilă.

Când mă aflu pe această poziţie de viaţă, sunt încântat de mine şi te detest din tot sufletul. Confruntat cu probleme, voi căuta vinovaţi, nu soluţii. Vinovaţi vor fi ceilalţi, iar unica soluţie va fi a mea. EU sunt prinţ, TU cerşetor. Mă pot lipsi de tine, pentru că nu eşti bun de nimic. Mi se cuvine totul. Cunoşti cumva indivizi care-şi persecută subalternii, îşi denigrează soţiile, colegii, clienţii, şefii sau îşi terorizează copiii şi îi trimit în şcoli de corecţie? Asta era.

Pe poziţia de viaţă (+-) starea eului dominantă este cea de părinte persecutor sau salvator. Persecutorul impune reguli nu atât pentru valoarea lor, cât pentru a-şi asigura controlul asupra altora. Salvatorul ajută pe alţii nu atât pentru a-i face autonomi, cât pentru a-i face dependenţi.

Sentimentele dominante pe poziţia de viaţă (+-) sunt neîncrederea, furia, compasiunea, dispreţul şi dezgustul.

Eu nu sunt OK – Tu eşti OK

Este atitudinea celor insignifianţi şi supuşi, care cred că viaţa lor nu valorează mai nimic. Au tentaţia denigrării propriei persoane şi a comportamentului de Papă-Lapte. Au o admiraţie stupidă pentru obrăznicia şi aroganţa altora.

În plan material, persoana aflată pe (-+) alege o viaţă modestă, mereu gata să plătească scump orice mică atenţie. Convinsă că ea însăşi nu merită nimic, se abandonează în munci insalubre, locuinţe sordide, cu soţii urâte sau soţi deplorabili. Este nesigură, ezitantă şi are nevoie de indicaţii şi aprobări. Cer permisiunea pentru orice fleac.

Persoana instalată în această atitudine se simte inferioară, demnă de dispreţ, deprimată. Joacă abuziv rolul de victimă, până la tentaţii suicidare. Când apar probleme, se învinovăţeşte şi preia asupra sa gafele altora.

Eu nu sunt OK – Tu nu eşti OK

Este atitudinea pasivă şi resemnată, până la pierderea interesului pentru viaţă. Viaţa nu merită trăită. Totul pe lume este derizoriu, urât, meschin. Nimic nu merge, nu are sens, nu merită efortul. La ce bun să trăieşti? Pentru ce să faci asta sau cealaltă? Desfăşurarea evenimentelor este privită de un spectator resemnat, indiferent, pasiv. Aflat efemer pe o astfel de poziţie de viaţă, poetul spune: „Toate-s praf, lumea-i cum este şi ca dânsa suntem noi".

Confruntată cu probleme, persoana găseşte vinovată pe toată lumea, care pare neputincioasă şi penibilă. Se complace în propria neputinţă şi amână mereu acţiunea şi obligaţiile, până le uită. Sentimentele dominante pe această poziţie de viaţă sunt anxietatea, neîncrederea, neputinţa, deriziunea.

Poziţia de viaţă variază în raport cu contextul, partenerul şi dispoziţia psihică temporară, indiferent de condiţia celui care o adoptă, de cât este de bogat, sărac, frumos, urât, indiferent de cât este de erudit sau de analfabet, indiferent dacă trăieşte în palat sau în ghetou. Suntem (++) cu prietenii şi rudele apropiate, (-+) cu şeful, patronul sau cu profesorul, (+-) cu cerşetorul sau câinele şi suntem (- -), atunci când ne lovesc dezastre de mare amploare. Merită să tindem către (++), poziţia învingătorului, fără a ne epuiza în efortul de a fi perfecţi sau a căuta partenerul perfect. Trăim poziţii de viaţă diverse, dar una este dominantă. Învingătorul (++) are momentele sale de (-+) sau (- -). Poziţia de viaţă este un mod de a interpreta viaţa şi nicidecum un model infailibil.

Dificultăţi în dezvoltarea personală

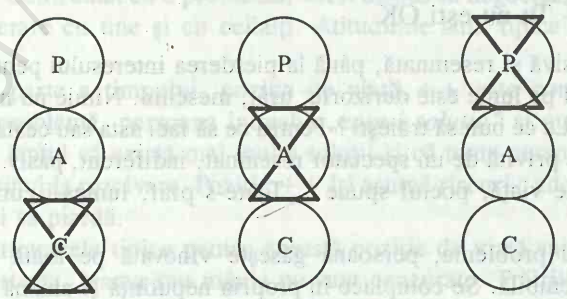
Dincolo de orice complicaţii biogenetice sau accidente traumatizante, oamenii se nasc cu uriaşul potenţial de a iubi şi a fi iubiţi în plan afectiv, de a fi genii în plan intelectual sau artistic şi de a fi campioni în plan sportiv. Între motivele care ne împiedică să fim campioni şi genii, regăsim şi câteva disfuncţii şi tulburări de personalitate.

Excluderea

Adesea, după o masă bună, se instalează o stare de moleşeală şi somnolenţă. Explicaţia este aceea că sângele dirijează energia organismului către digestie şi stomac, în timp ce creierul rămâne mai slab irigat.

Cu energia psihică se petrece ceva asemănător; este dirijată spontan către starea eului care are mai mare nevoie de ea, la un moment dat. Când avem suficientă energie pentru adult, putem analiza lucid şi calm o situaţie, ne putem îndrepta atenţia către partener. Când nu avem suficientă energie (oboseală, boală, frică), tindem către copil sau părinte, fie pentru a încărca bateriile, fie pentru a procura judecăţi gata fabricate. Activarea unei stări a eului depinde de energia psihică alocată celorlalte. Dacă energia psihică se localizează sistematic în una sau două stări ale eului, cea de-a treia este împiedicată de la funcţionarea normală.

Manifestarea patologică, în care o stare a eului este exclusă sistematic de la funcţionarea normală se numeşte *excludere*. Consecinţa ei este o personalitate deficitară, incompletă.



Excluderea copilului | Excluderea adultului | Excluderea părintelui

Figura 44. *Fenomenul de excludere*

Excluderea părinte înseamnă lipsa conştiinţei morale şi generează anarhie şi libertinaj. Fără cei „şapte ani de acasă", fără repere morale, persoana rămâne debusolată şi rătăcită într-o lume fără nimic sfânt. Excluderea stării adult înseamnă sminteală, demenţă şi delir psihotic, într-un bizar şi permanent conflict interior părinte – copil. Excluderea copil blochează amintirile copilăriei şi scade capacitatea de a iubi, a simţi spontan, a visa. Persoana rămâne „rece".

Când sunt excluse două stări, cea rămasă este numită *constantă*. Părinte constant exclude C+A şi duce la delir paranoic, justiţiar şi predicator fanatic. Adult constant înseamnă om maşină, arid şi planificat ca un cyborg. În copil constant, avem de-a face cu un autist, infantil, isteric, rupt de realitate. Excluderea este totală doar în cazul tulburărilor psihice severe.

Contaminarea

Fenomenul prin care starea adult interferează în diverse proporţii cu alte stări ale eului se numeşte *contaminare*. Reprezentarea grafică o sugerează prin suprapunerea cercurilor.

Contaminarea adult cu părinte generează prejudecăţi şi generalizări, iar persoana nu face distincţie între realitate şi „vocile" parentale. Credinţele sunt confundate cu faptele: „Tinerii de azi nu-s ca cei de altădată/Lumea-i rea/Să nu ai încredere în străini/...în femei/...în bărbaţi". Predica părinţilor este confundată cu experienţa proprie.

Contaminarea adult cu copil generează judecăţi pervertite de fantasme şi iluzii. Imaginarul e confundat cu realul. Fantasmele copilăriei se suprapun peste faptele observate de adult. Uneori, se întâmplă în clipa trezirii din vis. Un exemplu este proiecţia timidului, care-şi închipuie că cineva şuşoteşte numai şi numai pentru că el este caraghios. Contaminări periculoase: „Dacă nu mă mai gândesc la asta, totul se va aranja de la sine/Azi este ziua mea cu ghinion" adultul contaminat cu copil aşteaptă miracole, zâne bune şi se ascunde după deget.

Dubla contaminare, adult cu părinte şi copil are loc când o persoană reia o deviză parentală, o susţine cu o iluzie din copil şi le confundă pe amândouă cu realitatea observată de adult.

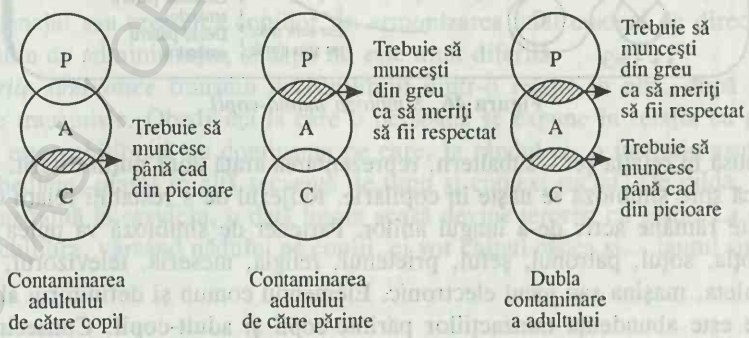


Figura 45. *Contaminarea*

Logica adultului se alimentează cu energia din copil şi fanatismul din părinte. Sloganul din părinte, întărit cu iluzia din copil este sugerat adultului ca expresie a realităţii. Marii

dictatori, cuceritori şi terorişti sunt exemple nefericite. Hitler şi-a închipuit că: „Lumea are nevoie de un stăpân" (P) + „Eu sunt cel ales" (C) + adult.

Simbioza şi dependenţa

Caporalul: „Unde-i nordul?"
Soldatul: „Unde ordonaţi. Să trăiţi!"

Întrebi un copil câţi ani are şi mama răspunde în locul lui. Într-un birou, te adresezi unui subaltern şi răspunde şeful, din alt capăt. Ceri o informaţie unui muncitor, care sapă un şanţ pe stradă. Maistrul dă muncitorul la o parte şi răspunde. Auzi că managerul unei firme este chemat urgent din concediu; fără el, afacerea se prăbuşeşte. Firma se comportă ca o tânără care a stat prea mult de fusta mamei prea protectoare.

Ei bine, toate relaţiile de acest gen sunt suspecte de dependenţă şi abordate prin conceptul de *simbioză*. În biologie, *simbioza* este genul de relaţie în care două organisme convieţuiesc ca şi cum ar forma un singur organism.

Similar, în AT, simbioza este relaţia în care doi parteneri formează împreună o personalitate completă, cu toate cele trei stări ale eului: părinte-adult-copil. Poate fi normală când este vorba de relaţia mamă – copil, până la vârsta de câţiva ani, sau de relaţia handicapat – însoţitor. Dar devine anormală când acelaşi copil atinge vârsta maturităţii. La fel şi relaţia cu un şef dictatorial sau cu un profesor autocrat.

Relaţie simbiotică

Exemplul perfect este acela în care copilul lipsit de autonomie îşi exercită stările adult şi părinte prin mama sa.

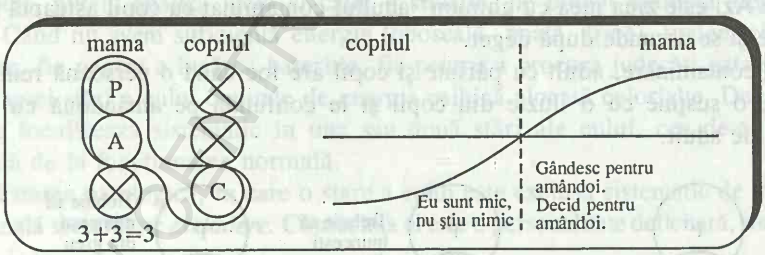


Figura 46. *Simbioza mamă-copil*

Transpusă în relaţia şef – subaltern, reprezentarea arată doar puţin diferit. Înclinaţia psihologică spre simbioză se naşte în copilărie. Reflexul de a restabili relaţii de dependenţă poate rămâne activ de-a lungul anilor. Partener de simbioză va putea fi iubita, iubitul, soţia, soţul, patronul, şeful, prietenul, religia, meseria, televizorul, alcoolul, drogul, ruleta, maşina sau jocul electronic. Elementul comun şi definitoriu al relaţiilor simbiotice este abundenţa tranzacţiilor părinte-copil şi adult-copil. Consecinţele probabile sunt următoarele:

a) partenerii dependenţi formează numai împreună o personalitate completă:

1 persoană + 1 persoană = 1 persoană.

Asta în timp ce o relaţie normală, bazată pe autonomie, înseamnă cu totul altceva:

1 persoană + 1 persoană = 2 persoane;

b) în cuplul simbiotic, un partener depinde de celălalt într-o măsură semnificativă. Manifestări aparent fără legătură pot avea aceeaşi cauză: un om de afaceri dependent se sinucide când firma-i falimentează, la fel ca un soţ părăsit. Similar, o echipă se dezbină sau o firmă se prăbuşeşte când şeful sau „creierul" pleacă. Un manager bun va fi mai degrabă acela a cărui echipă merge bine şi în lipsa sa.

Normalizarea simbiozei

Comportamente simbiotice rezonabile se instalează firesc între membrii unei echipe, în familie, în afaceri. Simbioza poate crea dezechilibre grave în relaţie, când un partener domină şi altul se supune mereu. Normalizarea spontană a relaţiei se produce pe două căi: contrasimbioza şi lanţurile simbiotice.

Contrasimbioza este o inversare repetată a sensului dominanţei. O relaţie stabilă şi echilibrată se obţine prin contrabalansarea dominanţei între parteneri.

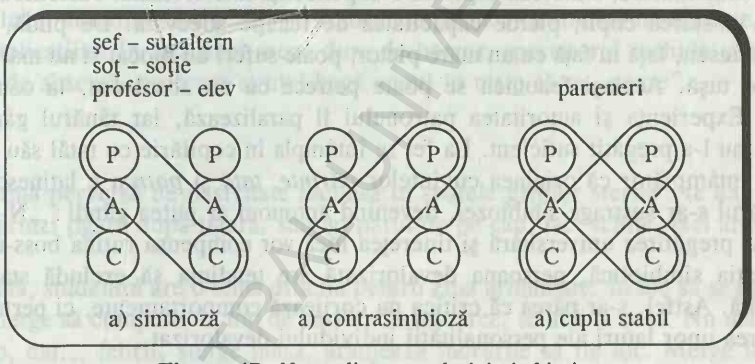


Figura 47. *Normalizarea relaţiei simbiotice*

În familie, asta ar însemna că se împart competenţele şi autoritatea asupra aspectelor privind menajul sau creşterea copiilor. În armonizarea unui tandem de directori sau a unui consiliu de administraţie, situaţia nu este mult diferită.

Lanţurile simbiotice transmit dezechilibrul dintr-o relaţie în alta, după principiul curelei de transmisie. Obedienţa la care o persoană se expune în relaţia cu partenerul dominant este echilibrată cu dominanţa pe care, la rândul ei, o instituie asupra partenerului obedient, plasat în altă secvenţă de timp şi context social. De pildă, un soţ cu poziţie frustrantă la serviciu, o dată întors acasă devine terorist cu soţia. La rândul ei, soţia va echilibra, vărsând năduful pe copiii, ei vor chinui pisica şi... lanţul simbiotic se leagă.

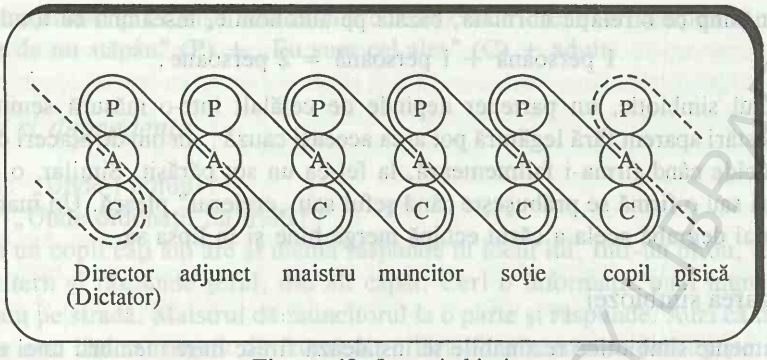


Figura 48. *Lanţ simbiotic*

Pentru partenerii simbiotici din extremităţile lanţului, dezechilibrul poate fi insolubil.

Devalorizare şi supraevaluare

Între persoane mature, simbioza exprimă o dependenţă interiorizată. Partenerul infantil, prizonier în starea copil, pierde capacitatea de reacţie adecvată. De pildă, un tânăr talentat la desen, faţă în faţă cu un mare pictor, poate suferi un blocaj şi nu mai e în stare să tragă o tuşă. Acelaşi fenomen se poate petrece cu un absolvent, la contactul cu patronul. Experienţa şi autoritatea patronului îl paralizează, iar tânărul gândeşte că facultatea nu l-a pregătit suficient. La fel se întâmpla în copilărie cu tatăl său autoritar. Nici nu-i întâmplător că originea cuvintelor *părinte, tată* şi *patron* e latinescul *pater*. Dacă tânărul s-ar sustrage simbiozei, devenind autonom ar putea gândi: „N-am experienţă, dar pregătirea universitară şi tinereţea mea vor compensa rutina boss-ului".

În relaţia simbiotică, persoana devalorizată are tendinţa să excludă starea eului devalorizată. Astfel, s-ar părea că critica nu corijează comportamente, ci perturbă doar funcţionarea unor laturi ale personalităţii individului devalorizat.

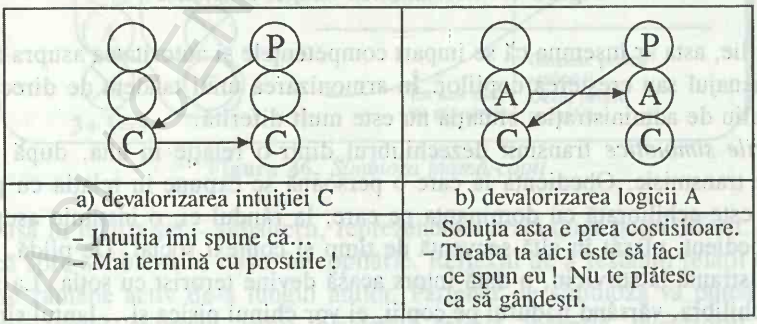


Figura 49. *Relaţie simbiotică devalorizare-supraevaluare: a) devalorizarea intuiţiei C; b) devalorizarea logicii A*

Unul dintre efectele remanente ale supraevaluării şi devalorizării durabile este pasivitatea.

Pasivitatea

Pasivitatea este un comportament prin care persoana evită acţiunea, în mod inconştient. Fenomenul studiat de analiştii *Jacqui şi Aaron Schiff* este considerat o disfuncţie a personalităţii. Pasivitatea se instalează mai ales acolo unde ruptura relaţiei mamă-copil a fost ori precoce, ori tardivă. Persoana pasivă tinde să NU acţioneze autonom, evitând confruntarea cu realitatea, prin absenţă, agitaţie, incapacitate, supraadaptare şi violenţă.

Absenţa

Absenţa fizică la întâlnire, şcoală sau muncă este o formă directă şi observabilă de pasivitate. Există şi forme subtile de absenţă. Un student prezent fizic la curs poate fi absent sub aspect psihic; priveşte pe fereastră şi gândurile-i sunt oriunde. A amâna rezolvarea unei probleme, în speranţa că lucrurile se vor aranja de la sine sau a evita luarea unei decizii, prin constituirea unei comisii, sunt alte forme subtile şi perverse de absenţă.

O formă de absenţă este şi aceea în care „închidem ochii" la ceva faţă de care ar trebui să luăm atitudine. De pildă, profesorul se preface că studentul nu copie, pentru a evita complicaţiile. În faţa unei scene dure de horror, spectatorul închide ochii într-un gest naiv de absenţă, aşa cum struţul bagă capul în nisip să se „apere".

Agitaţia

Este o formă perversă de pasivitate ascunsă în spatele grijilor sterile: te dai de ceasul morţii, aprinzi ţigară după ţigară, smulgi părul de pe cap, faci schiţe, faci aranjamente, dar...

De pildă, studentul are o temă dificilă pentru ziua următoare. În loc să se aştearnă pe muncă, merge să cumpere un top de hârtie. Se întoarce, se uită la ceas. Nu mai are prea mult timp, dar... febril, şterge masa, aranjează lucrurile să fie loc. Merge la vecin şi împrumută filtrul pentru a face o cafea să-l ţină treaz şi atent. Pregăteşte dosarele, hârtiile, bibliografia. Se ridică din nou să aşeze scaunul mai bine. Se aşază iar. Se ridică iar. Trage masa mai aproape de geam. Pune ceva sub piciorul mesei. Se aşază. Alege pixul. Triază cursurile, bibliografia... şi timpul trece, trece. Pe scurt, se învârte în jurul problemei; se agită, în loc să acţioneze. Când se va apuca de temă, va fi deja târziu, lipsa timpului va fi scuza bună pentru ratarea temei, faţă cu sine. Va putea spune: Am încercat, m-am străduit, dar...

Deşi acest final a fost tot timpul previzibil, sub aspect psihologic, el nu pune în cauză valoarea persoanei. Lipsa timpului a fost de vină, nu-i aşa?

Incapacitatea

Oamenii recunosc cu dificultate incapacitatea lor de a rezolva o problemă. Ei evită responsabilitatea propriei neputinţe chiar şi în raport cu ei înşişi. Inconştientul declanşează mecanisme de „apărare", care pun persoana în situaţia de a nu mai rezolva problema. De pildă, când se apropie un examen dificil, unele studente devin anxioase, se agită, acuză migrene, insomnii. Încep să facă crize de vomă sau stomac. În cele din urmă, se face de doctor şi spitalizare urgentă pentru o maladie psihosomatică.

Există forme lejere şi subtile de manifestare a incapacităţii: uită să pună ceasul, se înşală asupra orei sau zilei de examen, uită locul sau ora de întâlnire, vin la bibliotecă când nu-i program... Eşecul va fi pus pe seama ghinionului.

Violenţa

Uneori, când ceva nu merge, recurgem la violenţă gratuită, aparent, inexplicabilă. Aruncăm vina eşecului pe oricine altcineva decât noi înşine: „Din cauza ta..." Incapacitatea este atribuită: tu eşti vinovat... Ridicăm tonul, aducem injurii, lovim, în loc să alegem replica sau atitudinea adecvată. Este un refuz reflex de a-l înţelege şi a ne implica în situaţia lui, un fel de a rămâne pasiv.

Supraadaptarea

Excesul este o formă de pasivitate. De pildă, un tânăr bogat face prietenului sărac un cadou scump, de ziua lui. Spre surpriza sa, bucuria celui sărac nu se manifestă aşa cum sperase. Mulţumeşte politicos şi primeşte darul cu un aer trist. Cel bogat gândeşte că nu a fost destul şi face un cadou şi mai scump. Inutil; cel sărac reacţionează mai trist ca prima dată. Cadourile mari îi amintesc că este sărac. S-ar bucura mai mult de un cadou simplu, adecvat condiţiei sale.

Îngrijorarea excesivă, compasiunea sterilă şi lamentările declarative sunt supraadaptări. Fă ceea ce este necesar! Nici mai puţin, nici mai mult. Şeful care se teme să delege competenţe se mândreşte cu faptul că fără el nu se poate.

Toate aceste forme de pasivitate devin posibile datorită unui procedeu psihologic numit „discount", care constă în desconsiderarea şi nerecunoşterea realităţii.

Mecanisme de automanipulare

Emoţiile sunt mai puţin spontane decât s-ar crede. Împrejurările vieţii ne obligă să înlocuim pe cele autentice cu altele conjuncturale. La înmormântare, de pildă, nu sunt permise bucuria şi zâmbetul. În faţa şefului, nu-i permisă furia, iar un bărbat care curtează o femeie îşi ascunde frica.

Emoţiile sunt tulburări intense şi de scurtă durată, reacţii la stimuli majori, aflaţi peste posibilităţile de adaptare ale organismului. La nivel fiziologic, emoţia provoacă modificarea ritmului cardiac şi respirator, transpiraţie abundentă, relaxarea sfincterelor, uscarea gurii şi holbarea ochilor. La nivel mental, slăbeşte voinţa, creşte sugestibilitatea şi provoacă conduite necontrolate: leşin, râs şi plâns fără rost, fugă, violenţă şi altele.

Dezordinea fiziologică provocată de emoţii este temporară, dar şocul emoţional repetat produce leziuni durabile, cum ar fi ulcerul gastric (Selye, 1982). În orice caz, emoţia nu depinde atât de stimulul extern, cât de personalitatea individului, de istoria sa, experienţa trăită şi dispoziţia psihică. Deşi par a fi colective (panica provocată de cutremur, de pildă), emoţiile sunt trăiri individuale, diferite de la o persoană la alta.

Analiza tranzacţională sintetizează diversitatea manifestărilor afective în patru emoţii fundamentale:

- bucuria, până la extaz;
- tristeţea, până la disperare;

- teama, până la teroare;
- mânia, până la violenţă.

Sentimentul este o stare afectivă mai complexă şi mai durabilă decât emoţia. Pentru a da naştere sentimentelor, emoţiile se combină precum culorile curcubeului (sau culorile de bază în televiziune), amestecate cu reprezentări din memorie şi imaginaţie. Puţină iritare, condimentată cu puţină teamă de abandon, pot face o *gelozie* de toată frumuseţea. Teama de celălalt amestecată cu mânia contra lui fac, împreună, sentimentul *ură*. Un amestec delicat de teamă şi bucurie face sentimentul de *ruşine*. În doze puţin diferite, pe cel de *onoare*. O doză de iritare faţă de reguli, alta de bucurie de le încălca şi multă teamă de pedeapsă, pot face sentimentul de *culpabilitate* (Michel Josien, 1994).

Sentimentul parazit. Racket

Emoţiile şi sentimentele sunt tehnici de expresie, exersate în copilărie. Le exprimăm „spontan" la vârsta adultă, pentru că nimic nu este mai spontan decât un vechi obicei. Fiecare persoană trăieşte diverse emoţii şi sentimente, dar alege un sentiment dominant pentru maniera sa de exprimare. Eric Berne i-a dat denumirea de *racket*. La vârsta adultă, acest *racket*, îndelung exersat în copilărie, devine automatism. Exprimarea i-a fost încurajată în mod repetat de părinţi, educatori şi anturaj.

Exemplul 1: Persoană al cărei *racket* este oboseala subită.

În copilărie, când era nervoasă, părinţii i-au interzis manifestarea furiei, dar i-au permis să fie „obosită". Când era tristă, i-au interzis tristeţea, dar au permis „oboseala". Când era speriată, i s-a spus iarăşi că-i vorba de oboseală. La şcoală s-a întâmplat la fel. Comportamentul autorizat în mod repetat a fost „oboseala". 30 de ani mai târziu, când şeful o va critica, persoana va manifesta „spontan" starea de oboseală, *racket*-ul său.

Exemplul 2: *Racket*-ul unei femei triste.

În copilărie, i-a fost interzisă furia şi veselia zgomotoasă; părinţii o expediau în cameră când le manifesta. Apoi, şi-a reprimat furia în faţa profesorilor, pentru a evita neplăcerile. În schimb, tristeţea i-a fost permisă, chiar încurajată; se găsea mereu cineva s-o consoleze. Suspinele, plânsul şi lacrimile i-au protejat copilăria, oferindu-i ce şi-a dorit.

Treptat, în mod reflex, alege *tristeţea* ca *racket*, expresie privilegiată a personalităţii sale. În liceu şi facultate, acest sentiment substitut continuă să funcţioneze; părinţii, profesorii şi colegii o consolează mai departe.

Femeia tristă este angajată la recepţia unui hotel. A venit vârsta la care *racket*-ul antrenează consecinţe nefaste. Din cauza firii triste şi plângăreţe şeful o ameninţă concedierea. Merge la patron şi...se aşterne pe plâns. În zadar. Apoi, se plânge soţului care spune: „M-am săturat şi eu de tristeţea ta. Te părăsesc". Aleargă la cea mai bună prietenă şi se plânge de patron şi de soţ. Exasperată, prietena o părăseşte şi ea.

Râsul fără rost poate fi un *racket*, adoptat în aceeaşi manieră. În copilărie, persoana obţinea atenţia părinţilor pe seama veseliei mai mult sau mai puţin sincere. I se spunea adesea: „Ieşi din camera ta când ai zâmbetul pe buze". Treptat, va deghiza trăirile sale autentice cu masca veseliei exprimate inadecvat.

Racket-ul substituie emoţiile autentice, ca o manieră proprie fiecărei persoane de a deghiza trăirile interzise. Mânia şi tristeţea pot fi înlocuite cu sentimentul de culpă, bucuria trupului poate fi substituită cu ruşinea sau culpa, plăcerea de a primi complimente poate fi substituită cu ironia şi căderea în derizoriu. O întreagă gamă de manifestări stranii (bulimie, exhibiţionism, voyeurism, fetişism, claustrofobie, agorafobie, enurezis) sunt puse de tranzacţionalişti pe seama sentimentelor parazite. Orice *racket* devine un mecanism pervers de automanipulare, motiv pentru care AT oferă două modalităţi pentru evitarea capcanelor *racket*-ului:

1) Asumarea necondiţionată a responsabilităţii propriilor emoţii, stări de spirit şi comportamente.
   - Ne păcălim gândind şi spunând: „M-a(i) enervat! M-a(i) întristat! M-ai speriat!..."
   - Evităm să ne păcălim gândind şi spunând: „M-am enervat! M-am întristat! M-am speriat!..."

Emoţiile sunt ale mele, sunt responsabilitatea mea. Nu mă poţi umili, enerva, întrista... fără voia mea.

   - Greşit: „M-a(i) făcut să greşesc! M-a(i) făcut să ridic tonul!"
   - Corect: „Eu am greşit. Eu am ridicat tonul."

2) Refuzul selectiv de a ne asuma responsabilitatea emoţiilor sau faptelor altor persoane.
   - Corect! Să gândim şi să spunem: (Lui) *Îi este teamă.* (Tu) *Te-ai enervat.*
   - Greşit! Să gândim şi să spunem: *L-am (înfricoşat) făcut să-i fie teamă. Te-am enervat.*

Colecţia de timbre

Mi-a ajuns până-n gât! Picătura care a umplut paharul! Asta-i prea de tot! Gaz pe foc!

Expresiile sugerează tensiuni psihice acumulate peste limita suportabilă a unei persoane. Persoana dă în clocot, izbucneşte, explodează, spune şi face ceva inadecvat situaţiei. În AT, fenomenul este numit „colecţie de timbre".

> *Exemplul 1.* Un angajat în pragul pensiei, după ani de umilinţe îndurate în tăcere, îşi iese inexplicabil din fire. Şeful îl critică, din nou, ca de obicei. Angajatul devine mai tăcut şi mai trist ca de obicei. Deprimat, îşi anunţă demisia, fără altă explicaţie. Ignoră orice insistenţe. Lasă demisia pe masa şefului şi pleacă pentru totdeauna. Se opreşte în primul bar care-i iese în drum. S-a umplut paharul.
>
> *Exemplul 2.* E dimineaţă şi Mihai se trezeşte târziu. Se grăbeşte la slujbă şi roagă soţia să sară peste micul dejun. Ea îl roagă să-i încheie rochia. I-ar spune câteva, dar... după masă iese la tenis cu prietenii. Aleargă la maşină, dar... vecinul l-a blocat în parcare. Mihai zâmbeşte silit, pentru că-i prieten cu şeful lui. E gata de plecare, dar soţia face semn la fereastră că-şi schimbă rochia. O înghite şi pe asta. Cu mult noroc, ar putea încă ajunge la timp. Rulează cu viteză şi... poliţistul face semn: „De unde a răsărit şi ăsta?" Îi vine să-l strângă de gât, dar îi vorbeşte politicos...

Ajunge la slujbă cu zece minute întârziere. „Bine că şeful vine târziu", spune Mihai unui coleg. „Te înşeli, a venit devreme şi-a întrebat de tine." Şeful îi trage un perdaf:

„Întârzii de obicei!" Nu-i adevărat, dar faptele-s împotrivă. Ziua trece şi, la tenis, pierde tot ce se poate. Seara, în familie, el ar avea chef de ceartă, dar soţia nu-l ia în seamă. Pufnind de nervi, intră în camera copilului, care-i spune că a luat un opt la desen. „Cu matematica cum stai?" Copilul se bâlbâie şi recunoaşte că a luat un cinci. „Asta-i prea de tot!" sare Mihai, roşu de mânie şi... nervii acumulaţi peste zi se descarcă asupra unui copil nevinovat.

Cele două exemple sunt *„colecţii de timbre"* psihologice. Colecţia de timbre este un proces de acumulare a emoţiilor reprimate, comparabil cu procedeul cupoanelor, folosite în marketing. Emoţia refulată se răzbună prin acumularea de frustrări. A nu o exprima spontan este ca şi cum ai lipi un *timbru* undeva în aparatul psihic. Mihai a lipit „timbrele" furiei, iar angajatul „timbrele" depresiei. Când se acumulează suficiente emoţii refulate, persoana ajunge *să le exprime fără sentimentul vinovăţiei* (Mi-a ajuns!), sub forma unor răbufniri disproporţionate. În AT, aceste răbufniri sunt numite „cadouri". Frumos „cadou"! Câţi copii or fi calul de bătaie al nervilor de peste zi?

Pentru ca o persoană să nu cadă prea des în plasa propriilor colecţii de timbre ar trebui să urmeze următoarele recomandări:

- să înceapă prin a conştientiza ceea ce simte şi nu prin a simţi ceea ce gândeşte;
- apoi, să privească în faţă, cu îndrăzneală, ceea ce-şi interzice;
- să evite duplicitatea, exprimând emoţiile autentice şi nu doar pe cele surogat, conjuncturale;
- să-şi acorde ocazia unor supape de „depresurizare" a refulărilor, înainte să răbufnească violent;
- să nu amâne exteriorizarea resentimentelor şi frustărilor, exprimându-le spontan când contextul permite.

În terminologia psihanalitică, fenomenul se numeşte *abreacţie,* reacţie afectivă amânată prin care organismul, se eliberează brusc de emoţii refulate. Lichidarea emoţiilor refulate reface echilibrul organismului.

Cum devenim ceea ce suntem?

Există oare destin? Poate da, poate nu. Când viaţa ne ia la vale şi, duşi de val, acuzăm mâna nevăzută care ne trage mereu preşul de sub picioare, răspunsul afirmativ este şi comod şi consolator. Resemnaţi sub „loviturile" vieţii, mulţi dintre noi vor prefera credinţa în destin, nemaiîndrăznind să decidă liber cum să-şi trăiască viaţa. Credinţa că au deja, în cer sau în oracole, un *plan de viaţă* gata făcut sună ca o despovărare de responsabilităţi. Le mai rămâne doar să-şi joace rolul distribuit în scenariul propriei lor vieţi. Desigur, au neştirbita libertate de a crede în destin.

Pe de altă parte, când strângem în mâini hăţurile propriei vieţi şi ne simţim stăpâni pe soartă, credinţa în destin pare un atentat la libertate, o condamnare la interpretarea unui rol pe care nu l-am ales, într-un scenariu pe care nu l-am scris. E uşor de observat că fiecare persoană este cu atât mai stăpână pe soarta sa cu cât e mai puţin îmbâcsită de obscurantism şi mai hotărâtă să-şi asume responsabilitatea.

Analiza tranzacţională optează ferm pentru atitudinea pragmatică, invitându-ne să acţionăm şi nu să rămânem pasivi, crezând în destin.

Scenariile de viaţă

Categoric, omul nu-i o statuie dăltuită de sculptorul *Destin*. Totuşi, încă de la prima suflare, personalitatea sa este modelată de mediu şi de voinţa parentală. Sensibilă, inteligentă şi autonomă, personalitatea umană este capabilă de o dezvoltare independentă. Fiecare poate decide să se adapteze sau nu la mediul său, tot aşa cum decide să urmeze sau să respingă modelul de viaţă sugerat de autorităţile parentale.

Deciziile aparţin persoanei *responsabile* de faptul că urmează sau refuză modelul parental. Iată o manieră aparent simplă de a contura un ideal tulburător: *fiecare fiinţă umană decide proiecţia propriei sale vieţi*.

Râul îşi sapă singur albia prin care curge. Omul îşi creează viaţa pe care o trăieşte. Omul poate schimba cursul vieţii sale, aşa cum râul îşi sapă altă albie, atunci când o stâncă i se prăvale în cale. Când faci ce-ai făcut, obţii ce-ai mai obţinut. Conceptul de *scenariu de viaţă (Script)* a fost introdus în AT cu acest înălţător înţeles. În formularea lui Berne, scenariul este *un plan de viaţă în curs de realizare, bazat pe o decizie luată în copilărie, întărit sub presiunea parentală şi justificat de evenimente ulterioare* care face ca fiecare să trăiască viaţa pe care şi-o alege.

Astfel spus, viaţa unei persoane se desfăşoară după un *scenariu* „scris" şi „jucat" de ea însăşi, ca un film sau o piesă de teatru. Persoana însăşi este scenarist, regizor, scenograf şi erou principal, dacă nu cumva alege un rol de figurant. Încă din copilărie, ea îşi atribuie rolul pe care îl va interpreta toată viaţa. *Scriptul* se insinuează în inconştient încă din primii ani de viaţă, când, fără a conştientiza acest lucru, persoana decide cum va trăi şi cum va muri. Scriptul induce o manieră proprie de a lua deciziile cruciale ale vieţii.

Originea scriptului

Stările eului înregistrează atât experienţa trăită, cât şi deciziile existenţiale luate de persoana care trece prin acea experienţă. Înregistrările ancestrale joacă un rol central. Pentru individ, sunt cele din copilăria timpurie, iar pentru organizaţii, cele din epoca înfiinţării (Alain Cardon, 1983). Aceste prime înregistrări condiţionează întreaga viaţă a persoanei sau organizaţiei, articulându-se într-un scenariu. Reconsiderarea valorilor din părinte, a competenţelor din adult şi a ambianţei din C este cu atât mai presantă cu cât schimbările din viaţa şi lumea noastră sunt mai accelerate.

Principalele elemente ale Script-ului iau forma unor *Injocţiuni, Permisiuni, Prescripţii, Programe şi Decizii*.

Ele îşi au originea în moştenirea mentală şi afectivă lăsată de figurile parentale, în special mama şi tata. Schema după care aceste elemente îşi împletesc influenţele exercitate asupra copilului se numeşte *matrice biografică*. „...Mintea noastră funcţionează prin intermediul unui număr indefinit de combinaţii derivate dintr-un număr mic de reguli de bază" spune H.R. Patapievici, în numărul 502 al revistei „22".

Matricea biografică sugerează faptul că fiinţa umană are libertatea de a *decide* şi *redecide* asupra planului său de viaţă, în fiecare clipă a vieţii sale, modificând deciziile

luate în copilărie, sub presiunea parentală. Fiecare poartă în inconştient influenţele parentale primite în copilărie, vocile interiorizate care spun: „poţi..., nu poţi..., ai dreptul să..., nu ai dreptul să..., trebuie..., este interzis..., este permis...".

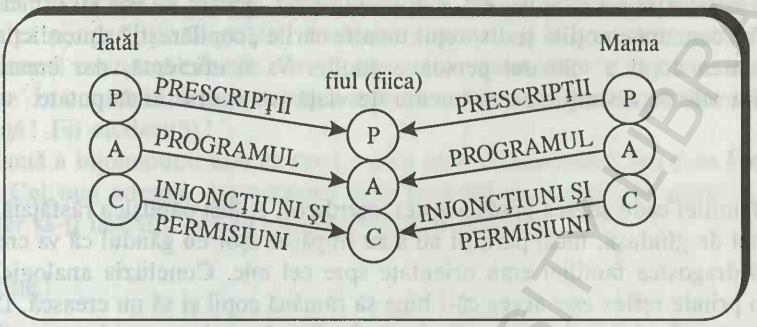


Figura 50. *Matricea biografică*

Desigur, edificarea şi şlefuirea personalităţii nu se opreşte la vârsta de 7-8 ani şi nici măcar la cea a majoratului. Cele mai multe persoane continuă să se „inspire" după modele întâlnite în familie, şcoală, anturaj, grup de muncă, lecturi şi mass-media, chiar şi la vârsta 50 de ani.

Injoncţiunile

Sunt interdicţii percepute în copilărie, nonverbal, involuntar şi inconştient. Injoncţiunile sunt emise din starea copil a părintelui (mai ales de sex opus) şi înregistrate în starea copil adaptat. Caracterul lor implicit le face cu atât mai eficace. Deciziile privind scenariul luate sub presiunea injoncţiunilor vor condiţiona întreaga evoluţie. Principalele 12 injoncţiuni sunt de genul: nu există; nu fi tu însuţi; nu fi copil; nu creşte; nu reuşi; nu acţiona; nu fi important; nu aparţine; nu fi apropiat; nu simţi; nu gândi şi nu fi sănătos (Goulding, Jaoui).

Nu exista!

Este consemnul persoanei căreia, în copilărie, i s-a sugerat în mod repetat că s-a născut dintr-un accident şi n-a fost dorită. Eventual, i s-a spus brutal şi repetat: „Te omor dacă..." sau „Era mai bine să nu te naşti". Dacă te-ai gândit vreodată la sinucidere, este probabil ca mesajele tale scenariale să conţină şi o interdicţie de acest tip. Problema rămâne aceeaşi, atunci când te simţi fără valoare, inutil şi nedemn de iubire.

Nu fi tu însuţi!

Cel mai adesea, este transmisă de părinţii care doreau o fată, dar au un băiat sau invers. Mesajul „Nu trebuia să ai sexul tău" ia forma generică: „Nu fi tu însuţi, fii alt copil!". Băieţelul va purta hăinuţe roz, dacă părinţii şi-au dorit fetiţă. Prenumele va fi ambiguu, pentru a masca sexul nedorit. Dacă părinţii aşteptau fetiţa căreia să-i dea numele Sabina, vor da băiatului numele Sabin. Pentru a face plăcere părinţilor, băieţelul va adopta comportamente oportuniste, iar la vârsta adultă va fi măcar uşor efeminat.

Nu fi copil!

Este interdicţia transmisă de părinţi excesiv serioşi şi gomoşi, care desconsideră jocurile copilăriei şi valorizează relaţiile reci. Copiii nu se vor „juca", nu vor visa, nici nu se vor amuza. Vor cenzura emoţiile şi dispreţui manifestările „copilăreşti". Interdicţia va putea exclude starea copil a viitoarei persoane adulte. Va fi eficientă, dar creativitatea şi aptitudinile sale de a simţi, visa şi bucura de viaţă vor fi drastic amputate.

Nu creşte!

Mezinul familiei cade adesea pradă acestei interdicţii. A fost păpuşica răsfăţată a întregii familii, atât de ghiduşă, încât părinţii nu s-au împăcat uşor cu gândul că va creşte mare. Atenţia şi dragostea familiei erau orientate spre cel mic. Concluzia analogică pe care mezinul o prinde reflex este aceea că-i bine să rămână copil şi să nu crească. De regulă, mezinul are un for infantil mai amplu decât fraţii mai mari, uneori în exces.

Uneori, „Nu creşte" ia forma lui „Nu mă părăsi". O soţie care-şi neglijează casa, soţul şi copiii, pentru a se preocupa exagerat de mama sa în vârstă, de exemplu, acţionează în spiritul acestei interdicţii.

O altă versiune a lui „Nu creşte" ia forma lui: „Nu fi sexy". Poate fi transmis de tată către fete şi de mamă către băieţi. Când copiii se apropie de vârsta pubertăţii, teama de propriile reacţii sexuale degajă mesaje nonverbale de distanţare psihică şi fizică. Decodificarea poate fi interdicţie ascunsă de maturizare sexuală. Injoncţiunea poate genera frigiditate şi impotenţă. În psihanaliză, acest ansamblu de investiţii erotice se numeşte *complexul lui Oedip*.

Nu reuşi!

Părinţii biologici şi alte figuri parentale (profesorii, de pildă), ei înşişi în starea copil, pot fi geloşi pe reuşita copiilor şi discipolilor. Un părinte provenit dintr-o familie săracă a muncit din greu şi, deşi a dorit mult, n-a ajuns la universitate. Datorită muncii lui îndârjite, copiii săi au o situaţie financiară bună. El plăteşte ca fiica să ajungă la universitate. Conştient, el se bucură de reuşita ei, dar inconştient şi nonverbal, o invidiază. Îi cere să muncească peste capacităţile normale, cu scopul ascuns de a inocula ideea că „nu este în stare să reuşească". Studenta va munci cu îndârjire. La examen, va fi epuizată sau se va sabota într-o manieră oarecare. Va părăsi sala sau va avea un lapsus.

Nu acţiona!

Când mama este super-protectoare, adultul copilului rămâne slab. Comportamentele parentale induc interdicţii de genul: „Nu trebuie să faci nimic! Vei greşi sau va fi periculos pentru tine". La maturitate, persoana rămâne pasivă sau ezită mereu între a face ceva sau altceva, cu sentimentul că nu va ieşi nimic bun. Mamele „iubitoare" şi îngrozite de faptul că s-ar putea întâmpla ceva rău odraslei puse la treabă sunt cele care induc această injoncţiune.

Nu fi important(ă)!

Persoanele marcate de interdicţie manifestă modestie excesivă şi sunt cuprinse de panică ori de câte ori ocupă o poziţie privilegiată sau îşi asumă un rol de lider. Refuză popularitatea şi apariţiile în public. Persoana poate reuşi într-un post subaltern şi, în umbră, poate fi eminenţă cenuşie. Ori de câte ori ar putea urca în ierarhie, se va sabota inconştient. În copilărie, i s-au transmis adesea: „Stai cuminte în pătrăţica ta! Nu te băga în faţă! Fii modest(ă)!".

O variantă a injoncţiunii este de tipul: „Nu cere ce ai nevoie! Nu ţi se cuvine! Nu meriţi!". Cel mai adesea, injoncţiunea este generată de mesaje de genul: „Ai ce-ţi trebuie, dar să-ţi iasă din cap că eşti important în casa asta."

Nu aparţine!

Unui copil i se spune repetat că este diferit de alţii, mai înzestrat, mai dificil, mai curat, mai timid, mai bine educat. El poate dobândi sentimentul de neapartenenţă la nici un grup. Nu se joacă cu copiii din vecini sau cu rudele de la ţară, pentru că este „deosebit". Marcat de injoncţiune, când va fi adult, se va regăsi mai curând solitar şi nesociabil. Va fi dificil să se integreze într-o familie, un cerc de prieteni, la şcoală şi la muncă. Efectul extrem al acestei injoncţiuni este marginalizarea generată de incapacitatea de a lega relaţii durabile.

Nu fi apropiat(ă)!

Este o interdicţie generică a proximităţii fizice şi afective faţă de ceilalţi şi poate fi transmisă din generaţie în generaţie, în familiile distante, fără atingeri fizice, mângâieri şi exteriorizări în limbajul trupului. Nou născuţii decodifică mesajul din atitudinea părinţilor care-l ţin la distanţă. Întinde repetat braţele către ei şi nu obţine reacţia dorită. Asta îl face să sufere. În cele din urmă, decide că nevoia de proximitate nu justifică suferinţa şi o reprimă.

O versiune a injoncţiunii ia forma lui: „Nu face confidenţe!". Poate fi indusă când un părinte moare sau părăseşte copilul prea devreme. Pe de o parte, copilul orfan sau abandonat nu mai are cui face confidenţe, iar pe de alta, „înţelege" că nu merită să facă confidenţe cuiva care nu-i de găsit, atunci când are nevoie de el. Răceala şi suspiciunea pot fi induse şi când o figură parentală profită de sinceritatea copilului. Simte gustul amar al trădării şi decide să rămână departe. În viaţa adultă, „Nu fi apropiat(ă)!" sădeşte suspiciunea, distanţarea, răceala.

Nu simţi!

Poate fi indusă de un părinte care îşi reprimă sistematic emoţiile şi sentimentele. În familie, se instituie un fel de embargo asupra emoţiilor şi sentimentelor, considerate fără valoare. Interdicţiile pot fi selective; unele sentimente sunt interzise, altele autorizate: „Fii curajos" sau „Nu fi trist" sau „Nu te înfuria" sau „Ai dreptul să fii obosit".

„Nu simţi" poate lua şi forma lui „Nu avea senzaţii". Când este interzisă senzaţia de foame, spre exemplu, e posibil ca adultul de mai târziu să aibă probleme cu alimentaţia, până la *anorexie*. Devalorizarea sentimentelor erotice generează frigiditate

şi impotenţă. Interdicţia de a simţi senzaţii fizice se află la originea multor psihoze şi nevroze.

Unii părinţi induc o versiune de forma: „Nu simţi ca tine, ci ca mine!". Mama spune: „Mi-e foame. Ce vrei să mănânci?" sau „Mi-e frig, pune-ţi paltonul".

Nu gândi!

Interdicţia de acest tip poate fi indusă de părinţi şi profesori care denigrează maniera de a gândi a copiilor. Micuţul Dănuţ, de exemplu, spune mândru tatălui său cum să amenajeze camera. Tatăl: „Prostii! Nu-ţi bate tu capul cu asta!"

„Nu gândi!" poate fi transmis implicit prin forţa exemplului parental. O mamă isterică spune fiicei sale: „Când o femeie vrea ceva de la un bărbat, nu trebuie să gândească, ci să simtă...". Un tată alcoolic va căuta adevărul în vin.

Pusă în faţa unor dificultăţi serioase, care obligă la efort intelectual, persoana obedientă acestei injoncţiuni intră în panică, se agită, face ce-a făcut mama sau tata ori se simte rău (psihosomatic). Injoncţiunea poate fi selectivă: „Nu te gândi la bani, la sex, la bucătărie, la carte. Gândeşte-te la orice altceva!"

Nu fi sănătos!

Părinţii sunt, adesea, persoane ocupate, cu slujbă grea şi program prelungit. Îşi iubesc copilul, dar nu-i timp şi energie pentru a-i acorda atenţia aşteptată. În schimb, când copilul se îmbolnăveşte, se întâmplă o seamă de lucruri plăcute: mama îşi ia concediu, bunicul spune poveşti, bunica îl răsfaţă, tata aduce daruri... Schimbarea de atitudine este decodificată într-un mesaj de genul: „Pentru a obţine atenţie, trebuie să fiu bolnav". Iată un „beneficiu" secundar al bolii sale! Desigur, părinţii induc această interdicţie absurdă fără să vrea şi fără să-şi dea seama. Dacă preia injoncţiunea în Scriptul său, persoana se va îmbolnăvi subit (ipohondră) ori de câte ori va fi confruntată cu dificultăţi relaţionale. Injoncţiunea poate fi transmisă şi prin *atribuire*, când părinţii spun că odrasla-i slăbuţă, fragilă, sensibilă... Originea bolnavilor închipuiţi poate fi găsită adesea în această injoncţiune.

Absenţa injoncţiunilor ia forma unor *permisiuni*: fii aşa cum eşti, apropiat, deschis, răspunde nevoilor tale, acţionează etc. Permisiunile sunt mesaje pozitive emise din starea copil a părinţilor.

Prescripţiile (drivers)

Prescripţiile sunt mesaje imperative emise din starea părinte a părinţilor şi înscrise în starea părinte a copiilor. Ele sunt înregistrate în mintea noastră ca nişte veritabile „devize" de viaţă. În împrejurări stresante, ele intervin sub forma unor „voci" imperative care induc unele secvenţe de comportament. Clipa în care, gata să cedezi, simţi o răsuflare în ceafă şi „auzi" o voce interioară spunând „Fii tare, băiatule!" e o dovadă. Instantaneu, ridici fruntea şi alungi teama.

În părinte, prescripţiile sunt interiorizate ca norme de conduită, iar în copil, precum comportamente reflexe. Când mecanismul se declanşează, persoana parcurge o secvenţă de comportament automat, numită *miniscenariu*.

Taibi Kahler le-a numit *drivers,* pentru a sublinia aptitudinea de „mesaje conducătoare" ale comportamentului. Indiferent cum le-am numi în româneşte, prescripţiile sunt mesaje extrem de ambivalente, de natură să limiteze capacitatea de adaptare a unei persoane. Totodată, ele sunt stiluri de lucru distincte, în grup. Taibi Kahler a identificat cinci tipuri dominante de drivers:

- Fii perfect! (*Be perfect*)
- Fii tare! (*Be strong*)
- Fă efort! (*Try hard*)
- Fă plăcere! (*Please me*)
- Grăbeşte-te! (*Hurry up*)
- Fii tare! *Nu lăsa emoţiile să se manifeste!*

În fiecare driver avem directive parentale înregistrate în copilărie care influenţează comportamentul în mod subtil, dar observabil. Pe parcursul vieţii, o persoană trece de nenumărate ori prin toate driverele, dar unul sau două sunt dominante. Riscul major este acela de a rămâne blocat în driver, reluând iar şi iar un miniscenariu de eşec.

Fii perfect!

Deviza parentală interiorizată este de genul: „Fii perfect! Nemaipomenit! Ireproşabil!". Ea generează convingerea eronată şi distructivă după care oamenii pot fi perfecţi şi pot face lucrurile perfect.

Persoana aflată sub imperiul acestei devize tinde să controleze tot ce se întâmplă, toate detaliile, fie ele vestimentare sau verbale. Trăieşte cu teama continuă că ar putea lăsa vreun amănunt la voia întâmplării. Verifică şi reia lucrul de multe ori, excesiv de exigent cu sine şi cu ceilalţi. Focalizată pe detalii, fără a discerne între mari şi mici defecte, întârzie şi pierde priorităţile.

În vorbire, perfecţionistul caută cuvinte savante, fraze lungi, întortocheate, preţioase şi deschide mereu paranteze: „AT este – s-ar putea spune, fără teama de a greşi, nu-mi place să greşesc – o teorie a personalităţii". Îşi sanctifică propriul discurs, iar gesturile şi postura trupului sunt studiate, precise: „Voi fi impecabil". Orice fleac devine sursă de frustrări şi critici. Relaţiile cu ceilalţi sunt încordate. „Perfecţionistul se caţără spre nicăieri şi se bucură de nimic". El se poate schimba pe măsură ce conştientizează faptul că inerentele imperfecţiuni au chiar farmecul şi umanitatea lor.

Fii tare!

Deviza parentală interiorizată este de genul „Fii dur! Invulnerabil!" şi generează convingerea eronată şi distructivă că trebuie să nu arăţi ceea ce simţi. Emoţiile sunt cu atât mai periculoase dacă le observă şi alţii.

Sub imperiul acestei devize, persoana poartă o mască impenetrabilă. Expresia facială devine ermetică, rece, de marmură. Tonul vocii devine monocord, spart şi aspru, iar privirea neutră şi rece. Trupul este încordat şi rigid, cu multe gesturi de închidere. Ascunde cu grijă dragostea, frica, tristeţea, mânia şi slăbiciunile. Spune lucruri care nu se spun (Puţi! de exemplu). Sunt buni negociatori în situaţii de criză. Totuşi, emoţiile îndelung cenzurate sfârşesc prin a perturba comportamentul şi eficacitatea.

Fă plăcere!

Deviza parentală interiorizată este de genul „Fii amabil, devotat, atent! Fă plăcere!" şi generează convingerea eronată şi auto-distructivă că există întotdeauna un mod de a le face pe plac tuturor. Sub imperiul ei, persoana are un comportament excesiv amabil, în slujba dorinţelor altora. Se dăruie şi se întristează când sacrificiul nu este acceptat sau trece neobservat. Foloseşte expresii interogative care cerşesc aprobarea: „De acord? Este bine? Vă convine?"

De regulă, „fă plăcere!" nu prea este dublat de o bună imagine de sine. Excesul de devotament este o formă de supraadaptare la nevoile celorlalţi. Persoanele cu acest driver aduc armonie şi confort în echipă.

Doi „fă plăcere" sunt capabili de sacrificii devastatoare în plan material. Într-o proză de O'Henry avem o scenă tipică pentru eşecul acestei devize. La aniversarea a doi ani de căsnicie, soţul n-are bani de dar. Averea sa se rezumă la un ceas de buzunar, moştenit de la un unchi. Este placat cu aur, dar fără lanţ. Lipsa lanţului scade valoarea, dar decide să-l vândă pentru a cumpăra soţiei o podoabă pe care să şi-o prindă în părul atât de lung şi frumos. Între timp, iubitoarea soţie, în lipsa banilor pentru dar, îşi vinde frumosul păr pentru a cumpăra un lanţ pentru ceasul soţului.

Fă efort!

Deviza parentală interiorizată este de genul: „Străduieşte-te! Munceşte cu înverşunare!" şi generează convingerea eronată şi distructivă după care o persoană care „se străduieşte din răsputeri" sfârşeşte întotdeauna prin a reuşi. Sunt OK dacă fac efort. Oamenii trebuie sfătuiţi să facă tot mai mult efort. Când persoana acţionează sub această directivă, totul e greu şi cere risipă de efort. În loc de „Eu fac" sau „Eu explic", ea spune „Eu încerc să fac" sau „Încerc să explic. Mă străduiesc...". Efortul în sine devine mai important decât reuşita. Efortul contează, nu eficacitatea.

Obedienţii lui „Fă efort" sunt mereu preocupaţi şi copleşiţi. Găsesc mereu ceva nou de făcut. Pornesc să cureţe mocheta, o lasă rulată şi se apucă de zugrăvit şi de mutat mobila. Fac gesturi bruşte şi afişează o expresie perplexă; efortul trebuie să se vadă şi pe chip. Spun frecvent: „Încerc. E greu. Sunt ocupat". Pun întrebări de detaliu, fără să asculte răspunsurile.

Grăbeşte-te!

Persoana care ascultă această deviză interiorizată este mereu grăbită, nerăbdătoare, agitată, în alertă. Convingerea eronată este aceea că „Oamenii sunt OK dacă se grăbesc; Eu voi fi OK dacă mă grăbesc. Faci lucrurile bine dacă le faci repede". Evident, nu poate sta locului. Întârzie deliberat ca să fie nevoită să alerge. Este contrariată şi iritată de lentoarea altora. Îi întrerupe, pentru a le termina frazele sau lucrările. Vorbirea rapidă şi precipitată transmite panică. Priveşte des ceasul şi foloseşte expresii de genul: nu mai este timp, suntem în întârziere, să ne grăbim, mai repede. Gesturile sunt rapide, agitate; se bâţâie, bate din picior şi cu degetele în masă, se agaţă de tot felul de obiecte. Faptul că se percepe mereu în întârziere perturbă comportamentul şi dă lucrurile peste cap, mai ales detaliile.

Programele

Din starea adult a părinţilor către starea adult a copiilor sunt transmise programele necesare pentru a satisface atât prescripţiile, cât şi injoncţiunile. În mare parte, sunt transmise de părintele de acelaşi sex şi conţin metode, proceduri, informaţii, competenţe, reţete: „Iată cum procedează un bun organizator. Iată cum trebuie să te machiezi pentru a fi seducătoare. Iată cum se îmbracă o femeie decentă. Iată cum se cucereşte o femeie. Aşa procedează un bărbat..."

În sens larg, programele transmit orice proceduri de lucru asimilate procesului de educaţie: „Iată cum... se scrie, se citeşte, se numără până la zece, se face o friptură, se merge pe stradă, ...se disimulează sentimentele".

Cea mai mare parte a lor este folosită în manieră constructivă, dar există şi programe resentimentare. De pildă, un băiat poate înţelege de la tatăl său că „Dacă munceşti din greu, te surmenezi şi mori tânăr". O fată poate prelua de la mama sa mesajul: „Iată cum ajungi la depresii, dacă îţi reprimi dorinţele!".

Fiecare persoană înclină să acţioneze aşa cum a deprins de la figurile parentale. Programele perpetuează tehnica şi cultura de la o generaţie la alta. Aşchia nu sare departe de trunchi.

Deciziile

Injoncţiunile, prescripţiile şi programele sunt cele mai influente mesaje ale existenţei unei persoane. Cântăresc atât de greu în modelarea personalităţii, încât devin opţiuni pentru construcţia planului de viaţă. Mesajelor transmise de părinţi li se adaugă cele propuse de eroii poveştilor şi miturilor copilăriei, cele preluate din mass-media şi din anturaj. Copilul de până la 7-8 ani reacţionează la ele, fie adoptându-le ca atare de voie, de nevoie, fie opunându-se în mod deschis sau pe ascuns. Oricare i-ar fi opţiunile, ele reprezintă decizii. Şi nu unele oarecare, ci chiar *deciziile* care configurează scenariul după care se va desfăşura viaţa. AT a adoptat noţiunea de scenariu (Script) asociind cursul vieţii cu desfăşurarea unui film. Deciziile conţin intriga, descriu caracterul personajului principal şi persoanele pe care le va întâlni, le va iubi, le va detesta sau îi vor rămâne indiferente. Scenariul prefigurează principalele aspecte ale vieţii personale şi profesionale: căsătoria, copii, sănătatea, moartea, banii, puterea, succesul sau eşecul.

Pare incredibil că nobleţea şi decăderea umană îşi au originea primară în DECIZIILE copilăriei de până la 7-8 ani. Din păcate, sunt luate inconştient şi prea de timpuriu. În copilărie, ele sunt sau par adecvate, dar la vârsta adultă, când lumea va fi alta, riscă să închidă viitorul. AT a descris o paletă de scenarii de viaţă, clasificate în fel şi chip.

Scenariu Câştigător, Necâştigător şi Perdant

Scenariul Câştigător (*Winner*) este unul permisiv, tipic persoanelor autentice, spontane, fără frică de proximitate. Psihologia învingătorului nu înseamnă victorie împotriva cuiva sau câştig la ruleta vieţii, ci capacitatea de a realiza obiective liber asumate, în relaţii armonioase cu sine şi cu ceilalţi. Nimeni nu-i „câştigător" 24 de ore pe zi şi nici veşnic ocolit de probleme.

Scenariul Necâştigător (*Non-winner*) este neutru, tipic persoanelor care trăiesc în umbra câştigătorilor, inspirându-se de la ei, fără a îndrăzni şi risca la fel. Fie îşi propun obiective modeste, fie au voinţa mai slabă. Se mulţumesc să evite catastrofele şi se plafonează cu satisfacţii banale. Consumă un timp moderat în jocuri psihologice.

Scenariul Perdant (*Loser)* este restrictiv, tipic persoanelor pasive, pesimiste, suspicioase, supărăcioase. Fără să-şi dea seama, dar cu mare subtilitate găsesc cele mai ingenioase căi pentru a se sabota şi a rata.

Rareori, o persoană şi-ar schimba viaţa cu alta. Fiecare va tinde să-şi ducă crucea, jucând scenariul său. Apoi, fiecare mai este prinsă în ţesătura relaţiilor cu părinţi, parteneri, copii, colegi, şefi, concetăţeni. În sfârşit, există calamităţi naturale, accidente şi boli infecţioase care pot rupe sau devia un plan de viaţă.

Un scenariu de viaţă mai poate fi:	Banal	Excepţional
Câştigător		
Necâştigător		

Pentru a-ţi schimba viaţa, ai nevoie să conştientizezi scenariul tău şi să-l „scrii" din nou! Poate mai bine.

Scenarii temporale

Eric Berne a propus şase scenarii temporale, asociate cu viaţa unor eroi mitologici. Fiecare are o *temă* proprie, o schemă temporală de adoptare a deciziilor. Ca şi tema centrală a unei simfonii, tema scenariului se repetă obsedant de-a lungul vieţii. Temele sunt etern umane şi funcţionează la fel oriunde în lume.

Niciodată. Tantal

Scenariul respectă interdicţiile parentale până la capăt, cu preţul eşecului şi frustrării: „Nu vei reuşi niciodată. Nu vei fi fericit(ă) niciodată." Tantal, regele Frigiei, a fost condamnat pentru eternitate să rabde de foame şi sete pentru trista vină de a fi gătit propriul fiu pentru ospăţul zeilor. La un pas, în stânga şi în dreapta sa, avea hrana şi apa atât de râvnite. Putea obţine ce-şi dorea, făcând un simplu pas împotriva Interdicţiei, dar...

Ca şi Tantal, persoana cu acest scenariu ratează ceea ce-şi doreşte mai mult, pentru că gândeşte: „Niciodată nu voi obţine ceea ce îmi doresc mai mult" sau „Niciodată nu voi fi fericit(ă),...nu voi reuşi".

O fată bătrână şi-a spus de nenumărate ori că vrea o relaţie durabilă cu un bărbat, dar a rămas pasivă. Nu caută şi nu frecventează locurile şi ocaziile în care l-ar putea întâlni. Altcineva s-a gândit la universitate, dar n-a completat niciodată o cerere de înscriere. În copilărie, cei care iau decizii urmând acest scenariu au primit de la părinţi interdicţia repetată de a face exact ce aveau mai mare chef să facă. La vârsta adultă, le este frică de ceea ce le place mai tare.

În ceea ce priveşte comportamentul sexual, scenariul „Niciodată" interzice fie dragostea, fie sexul, fie pe amândouă. Persoanele cărora le este interzis sexul, nu şi dragostea, ajung călugări, preoţi, moralişti frustraţi şi cărpănoşi sau se consumă în

slujba orfelinatelor şi azilurilor. Când este interzisă dragostea, nu şi sexul, ajung să facă trotuarul, să se risipească în adultere şi orgii. Când ambele sunt interzise, rămân singuri, reci, uscaţi sau populează casele de nebuni. Personalitatea predispusă la acest scenariu este cea a visătorului.

Totdeauna. Arachne

Este scenariul clădit pe atribuire sau blestem parental: „Totdeauna vei fi ratat(ă), timid(ă), amărât (ă)...".

Arachne, tânăra fiică a Lydiei, ţesea divin. Comite însă nebunia de a o întrece pe zeiţa Athena. Ofensată, zeiţa o transformă în păianjen condamnat să-şi ţească plasa, în eternitate. Persoanele cu acest scenariu spun adesea: „Mi se întâmplă întotdeauna la fel" sau „Totul e la fel ca mai înainte". Aparent, fac eforturi îndârjite spre a schimba ceva, dar eşuează sistematic. O femeie care ascultă tema acestui scenariu reia cu seninătate propriile greşeli. Se mărită de trei ori, să zicem. Prima dată, cu un bărbat discret, retras, puţin sociabil. O rupe cu el, spunând că vrea un bărbat mai dinamic. Se căsătoreşte cu bărbatul dinamic, dar... anunţă curând un nou divorţ. Se căsătoreşte cu al treilea bărbat, copie destul de fidelă a primului; discret, retras şi nu prea dinamic. Se plânge deja de el şi se află în pragul celui de-al treilea divorţ. Cu locul de muncă se întâmplă la fel.

Oamenii care urmează tema „Totdeauna" se joacă cu viaţa ca acea femeie. Mereu o iau de la capăt şi... totdeauna-i la fel. Trec de la o relaţie nesatisfăcătoare la alta, de la un loc de muncă la altul, dintr-o casă în alta sau dintr-un oraş în altul. Totul în zadar; totdeauna, la fel. Deviza lor este „Fă efort". Depun multă energie să-şi schimbe viaţa şi le rămâne puţină energie în adult. Sunt personalităţi rebele. O iau mereu de la capăt şi nu mai ajung la celălalt.

Înainte. Hercule

Este scenariul în care interdicţiile sunt respectate până la un termen: „Nu vei fi femeie, înainte de a avea copii. Nu eşti om înainte de doctorat". Am ales acest scenariu şi spun adesea: „*Înainte* datoria, după aceea plăcerea".

Variaţiuni la temă pot fi multe, dar toate au în comun faptul că „ceva plăcut nu se poate întâmpla *înainte* ca altceva neplăcut să se fi terminat". Filozofia creştină propune o viaţă de renunţări pe astă lume pentru fericirea de pe cealaltă şi se încadrează perfect în acest scenariu.

Hercules este tipic pentru scenariu. Înainte de a fi eliberat de sclavie, a intra în Olimp şi a o lua de soţie pe frumoasa Hebe, zeiţa tinereţii, el are de trecut 12 încercări: leul din Nemeea, Hidra, păsările Stimfaline, căprioara zeiţei Artemis, mistreţul din Erimat, grajdurile lui Augias, taurul lui Poseidon, caii lui Diomede, cingătoarea Hipolitei, amazoanele, vacile lui Gerione şi câinele Cerber din ţinutul lui Hades.

Persoanele cu acest scenariu nu vor gusta plăcerile vieţii înainte de a creşte copiii mari. Amână bucuriile în speranţa că viaţa începe la 50 de ani. Înainte de a se aşeza la masă, spală vesela. Înainte de a deschide televizorul, la serialul preferat, dau cu aspiratorul. Înainte de a mânca miezul cozonacului, ronţăie coaja.

După. Damocles

Scenariul stă sub semnul interdicţiilor care se vor realiza *după* un anumit moment. Mitul lui Damocles ilustrează perfect această temă. Tiranul Siracuzei, Dionysos cel Bătrân (405-367 î.Hr.), exasperat de laudele lui Damocles, decide să-i arate cât de nesigură este soarta celor puternici. La un banchet, îi atârnă deasupra capului o sabie suspendată de tavan cu un păr de cal. Clipele îi sunt numărate. Gustă lacom plăcerile, mănâncă, bea, se amuză, dar sabia de asupra capului îi îngheaţă zâmbetul pe buze. El stoarce lacom bucuriile vieţii, atât timp cât este încă posibil.

Schema generală a deciziei: „Întâi plăcerea, *după* aceea datoria şi plata". Persoana cu acest scenariu are devize de genul: „Azi petrec, dar mâine voi plăti pentru asta." sau „Să-mi fac de cap cât sunt tânăr(ă), *după* ce mă voi căsători, voi avea parte de constrângeri". Ca şi Damocles, oamenii care cu acest scenariu se abandonează plăcerilor de azi, cu atât mai mult cu cât mâine vor plăti pentru asta. Seara, ei spun: „Grozav, dar mâine nu voi fi bun de nimic".

Aproape. Sisif

Atrăgând mânia zeilor, *Sisif* a fost condamnat pe veşnicie să rostogolească piatra spre vârful muntelui. Tocmai atunci când e *aproape* de vârf, el scapă stânca grea, care se prăvale înapoi, la poale. Reia urcuşul şi stânca scapă din nou tocmai când e *aproape, aproape* de vârf... Mitul ilustrează scenariul „Aproape" sau „Încă puţin" al persoanelor care au o schemă de eşec construită în copilărie. Se îneacă la mal. Când înapoiază o carte la bibliotecă, spun ceva de genul: „Am citit-o aproape toată. Mai era epilogul, dar...". Când spală vesela, freacă totul cu grijă, dar lasă câteva vase în chiuvetă. La serviciu sau la şcoală, vor fi aproape de avansare sau premiu. În ultima clipă vor găsi o cale să-şi pună singuri beţe-n roate, pentru a o lua de la început. Sunt specialişti în ratări la milimetru.

Mulţi analişti au fost frământaţi de tema scenariului „Aproape". După observaţii clinice proprii, Taibi Kahler a ajuns la concluzia că există două tipuri de *Aproape*. Cel deja descris a fost numit „Aproape tip 1". Tema lui „Aproape tip 2" este şi mai interesantă. O persoană care ascultă această temă este un Sisif care, *aparent*, reuşeşte tot ce-şi propune. Ajunge cu piatra în vârful muntelui şi piatra stă locului. În loc să se odihnească, să se bucure de succes, Sisif 2 înalţă ochii mai sus şi zăreşte un vârf mai înalt. Rostogoleşte stânca către el. Ajunsă pe vârful mai înalt, vede altul şi mai înalt ş.a.m.d. Mai sus. Mereu mai sus. Nu se mulţumeşte cu ce a realizat şi nu-şi găseşte liniştea.

Persoanele cu acest tip de scenariu se împlinesc în plan material şi social, dar nu-şi permit răgaz pentru bucuriile vieţii. Un tânăr trage tare, în liceu. Câştigă olimpiade şi adolescenţa trece pe lângă. Intră la facultate şi adună lauri; master, preparator, doctorat şi... viaţa trece în goana după împliniri. Mesajul restrictiv este „Fii perfect".

Fără final. Filemon şi Baucis

Este scenariul celor care nu au o relaţie clar definită cu timpul, cum ar fi pensionarii, casnicele fără copii sau oamenii politici cu cariera distrusă. Au în faţă o viaţă pustie, fără ţel. Scenariul este ilustrat de mitul lui Filemon şi Baucis. Locuitori ai unui sat din Frigia (Asia Mică), ei găzduiesc pe Zeus şi Hermes, atunci când vecinii lor refuză acest lucru. Zeus le-a preschimbat coliba în templu şi a făcut să dispară casele din jur. I-a întrebat ce-şi mai doresc şi au cerut să rămână paznicii templului. Finalul nu vine nici după moarte; Zeus îi transformă într-un stejar şi un tei.

Persoanele cu acest scenariu se apucă de o sarcină şi pleacă subit în concediu. Se întorc, o reiau, dar se îmbolnăvesc. Problema devine fără sfârşit previzibil. Persoana trăieşte într-un timp nestructurat şi imprevizibil.

Fără dragoste, bucurie, minte şi odihnă

Claude Steiner consideră că cele mai importante trei potenţiale ale umanităţii sunt afecţiunea, intelectul şi spontaneitatea. Primul constă în aptitudinea de a iubi şi a fi iubit, al doilea în capacitatea de a înţelege lumea, iar al treilea în expresia stării copil liber. În raport cu distrugerea lor sistematică, în ucenicia vieţii, recunoşte trei forme de privaţiune: *Fără dragoste* (*Loveless*), *Fără bucurie* (*Joyless*) şi *Fără minte* (*Mindless*).

Fără dragoste este scenariul unei vieţi sărace în afecţiune şi relaţii agreabile. Persoanele incapabile de a da şi primi afecţiune sfârşesc în solitudine şi marginalizare. În general, scenariul corespunde unor forme de excludere a stării copil, unui driver de tipul „Fii tare!" şi unor injoncţiuni de genul: „Nu simţi!" sau „Nu aparţine!".

Fără bucurie este scenariul persoanelor cu dificultăţi de manifestare spontană a senzaţiilor şi emoţiilor. Ele substituie simţirea autentică cu „ceea ce se cuvine" şi „ceea ce trebuie" să simtă, în raport datoria şi convenţiile. Devalorizează aspectele relaţionale şi calitative ale relaţiilor profesionale şi percep oamenii ca pe nişte piese în angrenaj. Părintele şi copilul funcţionează în aspectul lor negativ de persecutor şi victimă. Părintele grijuliu şi copilul liber sunt excluse.

Fără minte este scenariul persoanelor al căror adult rămâne slab utilizat, chiar exclus. Fie pasive şi infantile, fie îndopate cu prejudecăţi, ele îşi refuză asumarea deciziei şi iniţiativei. Atribuirea repetată de către părinţi sau profesori a unor calificative de genul „imbecil, tâmpit, prost etc." poate fi doar o cale către inhibarea stării adult. Injoncţiunile dominante sunt de genul: „Nu gândi", „Nu acţiona" şi „Nu creşte".

Un alt scenariu privativ, adăugat de Bill Holloway, se numeşte *Fără odihnă* (*Restless*). Este tipic persoanelor hiper-active, mereu „în priză". Se epuizează în familie şi la slujbă, până le lasă sănătatea. Prescripţiile dominante sunt de genul: „Grăbeşte-te!", „Fii tare!" şi „Fii perfect!". Injoncţiunile dominante sunt de genul: „Nu exista!" şi „Nu simţi!".

Ce să facem cu analiza tranzacţională?

Iată-ne în ipostaza de a ne fi însuşit principalele concepte ale AT. Ştim că fiinţa umană are nevoie de stroke. Ştim că fiecare individ poartă în inconştient scenarii de viaţă, fondate în copilărie din prescripţii, injoncţiuni şi programe parentale. Ce putem face cu toate astea? *Qui prodest?*

Cel mai adesea, trainingurile AT îşi propun obiective în următoarele teritorii:

- *ameliorarea relaţiilor interpersonale*. Între altele, obiectivul devine posibil prin recuperarea puterii de a accepta sau refuza invitaţiile la comunicare şi evitarea sau întreruperea jocurilor psihologice;
- *dezvoltarea personală*. Între altele, obiectivul devine posibil prin: echilibrarea stărilor eului, dezvoltarea stărilor copil şi adult, reconsiderarea unor norme din starea părinte (reparentarea, schimbarea scenariilor de viaţă);
- *ameliorarea relaţiilor de cuplu*, prin negocierea micilor şi marilor conflicte inerente în iubire şi sexualitate;
- *ameliorarea relaţiilor de muncă*, prin formarea resurselor umane în spiritul AT.

Puterea de a accepta sau refuza invitaţii la comunicare

Tentativele celorlalţi de a comunica cu noi sunt „invitaţii" şi nu ordine. Conştientizarea acestui fapt este un un prim pas către ameliorarea relaţiilor interpersonale. Orice invitaţie presupune *dreptul de a accepta* sau *refuza*.

Cu excepţia situaţiilor limită, de viaţă şi de moarte (când cineva ameninţă cu pistolul, de pildă), conştientizarea acestui drept evită falsele raporturi ierarhice, în care ne comportăm ca şi cum interlocutorul ar avea putere absolută asupra noastră. Acest lucru nu-i deloc atât de simplu pe cât pare. Acceptarea spontană a comunicării generează, fie supunere necondiţionată în copil adaptat, fie revoltă nejustificată în copil rebel. Iată doar câteva tipuri de întrebări care favorizează conştientizarea acestui drept de către persoanele care, spontan şi necondiţionat, se simt „obligate" să răspundă tentativelor de comunicare: „Are o armă îndreptată asupra ta? Te ameninţă cu moartea? Pierzi slujba pentru totdeauna? Te părăseşte singura fiinţă importantă de pe lume?".

Multe persoane îşi percep relaţiile, în cuplu sau la muncă, ca pe nişte raporturi ierarhice în care toată puterea este concentrată la celălalt. Cine are putere absolută asupra ta? În sens larg, ameliorarea relaţiilor interpersonale este tendinţa către tranzacţii OK/OK, construite atât pe respectul faţă de partener, cât şi pe cel de sine.

Evitarea jocurilor psihologice

Un al doilea pas important în ameliorarea relaţiilor interpersonale constă în *evitarea jocurile psihologice*. Un început bun poate fi reprimarea tentaţiei de a intra în rolurile din triunghiul dramei: victimă, persecutor şi salvator. Orice succes mărunt însemnă progres, de vreme ce este imposibil să nu angajăm jocuri psihologice. Tranzacţionaliştii au demonstrat că ne petrecem în ele 75-80% din timpul de comunicare. În principiu, în cazul jocurilor, sarcinile terapiei ar fi acelea de: 1) a depista tipul de joc în care ne angajăm şi 2) a-l întrerupe sau devia.

Dezvoltarea şi evoluţia personală

Dezvoltarea personală începe cu îndrăzneala de a fi noi înşine, manifestând identitatea fără aroganţă şi fără încălcarea identităţii altora. Pe scurt, înseamnă dezvoltarea *spontaneităţii*, ca expresie imediată şi neprefăcută. Pasul următor ar fi recuperarea capacităţii de a trăi *proximitatea* şi *intimitatea*. Trezirea percepţiilor intuitive din copilărie ne „spune" cu cine putem fi intimi sau nu, eliberându-ne de teama de celălalt.

Apoi, dezvoltarea personală cere *voinţa* de schimbare, tăria de a privi în faţă dificultăţile şi a impune disciplina indispensabilă schimbării. Voinţa disciplinează comportamentul şi dă puterea de a lua viaţa în propriile mâini. Ea nu poate fi impusă din exterior. Unde-i destulă voinţă, resursele schimbării vor fi găsite în cele din urmă.

Dezvoltare personală înseamnă şi restabilirea *echilibrului între stările eului*. O adevărată democraţie a acestora are loc atunci când nici una nu este exclusă sau marginalizată, dar nici nu-şi instituie dictatura asupra celorlalte.

Echilibrarea egogramei

Un instrument de lucru util în echilibrarea stărilor eului este *egograma*. Ea constă în reprezentarea grafică a nivelului de energie alocat fiecărei stări. Nivelul de energie al unei stări este proporţional cu durata activării sale, aproximată prin chestionare specifice. Când o stare a eului se întăreşte, energia alocată ei creşte şi, în compensaţie, o altă stare va pierde energie. Acest fenomen face posibilă echilibrarea egogramei şi schimbarea personală.

În esenţă, terapia AT are sarcina de a creşte energia psihică alocată stărilor eului deficitare sau de a reduce energia celor supradimensionate. Subiecţilor cu un copil exclus, de pildă, deveniţi maşini digitale în carne şi oase, le este utilă abandonarea injocţiunilor şi manifestarea spontană a emoţiilor. Perfecţioniştii şi durii pot abandona devizele „Fii perfect!" şi „Fii tare!". Persoanele cu părinte normativ insuficient pot induce comportamente autoritare, iar cele cu părinte grijuliu insuficient pot cultiva afecţiune. Reflexele simbiotice sunt calmate prin stimularea autonomiei.

În ceea ce priveşte profilul unei egograme, sunt enumerate mai jos câteva indicii de ordin general:

- adult în deficit – dificultăţi de concentrare a atenţiei în rezolvarea problemelor curente;
- copil liber în deficit – lipsă de intuiţie, deschidere afectivă şi creativitate;
- părinte grijuliu în deficit – persoană intolerantă, depresivă, incapabilă de grijă şi afecţiune;
- copil rebel în exces – persoană incomodă, mofturoasă, supărăcioasă, nervoasă;
- părinte normativ în deficit – lipsă de scrupule, tendinţă către anarhie şi libertinaj;
- copil adaptat în deficit – comportament competitiv, nerăbdare, incapacitate de a asculta şi a fi de acord;
- PC şi CA în exces cu PG şi CL în deficit – persoane reci, justiţiare, incapabile de afecţiune;
- CA şi PG în exces cu PC şi CR în deficit – personalitatea obezului, numită de Berne „mama mare".

Dezvoltarea stării adult

Intelectul constituie dimensiunea esenţială a stării adult şi prima cale de dezvoltare constă în creşterea volumul de cunoştinţe, de orice natură. Contează ce ştii, dar şi mai mult contează ce faci cu ceea ce ştii. Cunoştinţele şi deprinderile practice contează în primul rând, dar „colecţionarii de diplome" riscă doar nişte migrene în plus.

Prima sarcină a stării adult priveşte comunicarea cu starea copil şi conştientizarea nevoilor biologice, prin ceea ce se petrece în trup. Fără satisfacerea nevoilor din copil, adultul rămâne fără energie. A doua sarcină a stării adult priveşte comunicarea cu starea părinte şi examinarea lucidă a normelor şi (pre)judecăţilor care vin acolo. S-ar putea ca unele dintre ele să fie depăşite de timp sau inadecvate nevoilor biologice din starea copil. Dezvoltarea adult înseamnă şi antrenarea abilităţilor de comunicare onestă şi corectă, OK/OK, cu partenerii de relaţie.

Dezvoltarea stării copil

Re-descoperirea stării copil ca expresie a unicităţii persoanei este condiţia esenţială a dezvoltării personale. Decizia pur logică este o iluzie. Dezvoltarea stării copil este condiţionată de senzualitatea trupului şi creşterea acuităţii simţurilor vizual, auditiv, kinestezic, olfactiv, gustativ şi...intuitiv. Ce-ar putea fi asta? De pildă, îndrăzneala de a privi ceea ce doar vedeam şi a asculta ceea ce doar auzeam. Să privim răsăritul de soare ca la începutul lumii. Să privim râul cum curge şi stelele cum stau nemişcate pe cer. Să ascultăm foşnetul vântului, cântecul păsărilor şi seva copacilor. Să mirosim câmpul, florile şi trupurile. Să atingem. Să dansăm. Să zburdăm. Să gustăm alimente şi băuturi de care nu ne-am atins niciodată. Să comunicăm cu necunoscuţi şi să legăm noi prietenii. Să ne preocupăm de corpul nostru cu tandreţe, eliberaţi de injoncţiuni. Să îndrăznim să explorăm senzualitatea şi sexualitatea. Să lăsăm liber fraul intuiţiei şi s-o urmăm. Să ne jucăm, la orice vârstă. Pur şi simplu.

În timp ce scriu aceste lucruri, părintele conformist şi adultul sec din mine desconsideră aceste manifestări „puerile". Copilul însă se bucură. Când citeşti aceste lucruri, trăieşti stări contradictorii. Acea parte din tine care tresaltă şi se bucură este starea copil. Ai grijă de ea!

Dezvoltarea stării copil înseamnă exprimarea spontană a emoţiilor, respectând pe ceilalţi. Controlul excesiv – Nu plânge! Nu râde! Nu fi trist(ă)! Nu fi vesel(ă)! Stăpâneşte-ţi lacrimile! Nu ridica tonul! Etc. – lipeşte timbre psihologice şi costă scump în termeni de sănătate şi viaţă netrăită. Dezvoltarea stării copil înseamnă *acordarea de permisiuni*, de către oricine şi la orice vârstă, anulând unele interdicţii induse în copilărie. Acordarea unei permisiuni este o formă de re-decizie (*re-parentare*), sugerată de rostirea unor mantre de genul: „Hotărăsc (trecând peste ceea ce spunea mama/tata/profesorul/preotul...) să-mi acord permisiunea..."

Iată cât de simplu pare a fi:

- Hotărăsc să-mi permit să comunic mai mult, să fiu mai apropiat(ă) de ceilalţi, mai plin(ă) de căldură...

- Hotărăsc să am încredere în propria mea experienţă...
- Hotărăsc să-mi permit să nu mă mai prefac, să nu-mi mai ascund emoţiile şi nici talentele...
- Hotărăsc să-mi acord permisiunea de a mai bea câte un păhărel...
- Hotărăsc să-mi acord permisiunea de a înfrunta autoritatea...
- Hotărăsc să îndrăznesc să fiu eu însumi, să mă afirm ca atare!

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 9

Programarea neurolingvistică

„Cuvintele prin care ne definim experienţa devin propria noastră experienţă."

Anthony Robbins

Dialogurile cotidiene ne prind adesea ca o cursă pe bicicletă. Apăsăm pe cuvinte ca şi cum am apăsa pedalele pentru a ne propulsa mai departe.

În vâltoarea cursei, cu ochii plecaţi peste ghidon, uităm faptul că şi cuvintele „apasă" pe circuitele noastre neuronale, provocând „scurtcircuite" şi bucle care tulbură mintea conştientă, măcar pe durata unor fracţiuni de secundă. Cuvintele provoacă o hipnoză de scurtă durată. Uneori, ajunge pentru a pierde din vedere direcţia de mers. În astfel de momente, merită să ridicăm ochii de pe ghidon şi chiar să ne dăm jos de pe bicicletă, pentru a ne privi cum pedalăm.

Când limbajul provoacă derută şi criză este util să ştim cum să ne limpezim mintea, clarificând lacunele, distorsiunile şi ambiguităţile induse de cuvinte.

Din fericire, Programarea NeuroLingvistică (*NeuroLingvistic Programming*, pe scurt, NLP) dispune de un model util comunicării de precizie. Este vorba de aşa numitul *Metamodel,* dezvoltat de Richard Bandler şi John Grinder, fondatorii NLP, despre care, metaforic vorbind, spunem că este un „ghid de utilizare a creierului uman".

Meta-modelul ne ajută să luăm o anumită distanţă mentală faţă de capcanele limbajului, să le privim de la oarecare înălţime şi să le dejucăm în plină cursă a dialogului.

Metamodelul

În structurarea limbajului, fiecare dintre noi utilizează mai mult sau mai puţin conştient o serie de procese prin care reduce varietatea experienţelor trăite şi simplifică mecanismele de înţelegere şi luare a deciziilor. Organele de simţ, dată fiind capacitatea lor limitată de a percepe „realitatea", operează o primă selecţie şi pun la dispoziţia creierului modele ale realităţii accesibile atât conştientului, cât şi inconştientului.

Filtrele minţii

Apoi, informaţiile conţinute de aceste modele ale realităţii suportă acţiunea unor alte filtre, construite pe baza experienţelor anterioare. Acestea elaborează un meta-model şi mai schematic, care permite transpunerea realităţii în cuvinte şi concepte. Meta-modelul este chiar scheletul gândirii noastre. John Grinder şi Richard Bandler au identificat câteva filtre care intervin succesiv între teritoriu (realitate) şi harta sa mentală (imaginea noastră despre realitate):

- *filtre neurologice*, datorate limitelor funcţionale ale organelor de simţ; limitele văzului, de pildă, fac să vedem forma unei fripturi şi nu o grămăjoară de celule oxidate în farfurie;
- *filtre culturale*, datorate interpretărilor pe care societatea în care trăim ni le impune prin intermediul culturii; de pildă, aceeaşi realitate – noaptea de 31 decembrie – este percepută ca noaptea anului nou de către cea mai mare parte a populaţiei planetei. Sunt însă şi excepţii; populaţia Chinei sărbătoreşte anul nou la o altă dată;
- *filtre personale*, care integrează întreaga experienţă de viaţă a unei persoane, diferită de experienţa altora.

Acţiunea acestor filtre se manifestă în limbajul unei persoane ca o reflectare a meta-modelului său personal, alcătuit din scheme şi modele proprii de gândire.

Structura limbajului

Premisa de fond în construcţia meta-modelului a fost distincţia (făcută anterior în semiotică) între cele două structuri ale limbajului:

- structura de suprafaţă;
- structura de profunzime.

Structura de suprafaţă priveşte cuvintele rostite şi constă în enunţurile care comunică experienţa. Spre exemplificare, iată două enunţuri care descriu conţinutul unor experienţe pe care le-am trăit astăzi:

- *Enunţul A*: „Am scris un text scurt pentru *Economistul*".
- *Enunţul B*: „Am cumpărat o carte".

Structura de profunzime priveşte discursul nerostit, adică reprezentarea lingvistică completă şi implicită din spatele enunţurilor rostite şi reprezentările interne ale semnificaţiei cuvintelor. Toatea acestea înseamnă o mulţime de detalii mai mult sau mai puţin derizorii, dar cât se poate de concrete:

- *Enunţul A*: „Azi, între 9:00 şi 10:30, am scris un text de 2000 de caractere, cu titlul «Time-out», pentru rubrica «Să auzim de bine!», pe care o ţin sporadic în ziarul *Economistul*, care apare... etc."
- *Enunţul B*: „Azi, la ora 11:00, în librăria Junimea, din Iaşi, am cumpărat *Antrenamentul comunicării*, o carte scrisă de Vera Birkenbihl, autoarea germană care... Am plătit preţul de...şi... etc."

Structura de profunzime implică elemente precum: a şti ce este un text sau o carte, ce fel de ziar sau de carte, ce ataşament emoţional am faţă de ele, cum am scris, are coperte cartonate sau nu, din ce direcţie am venit către librărie, unde am plecat de acolo, cât de largă sau aglomerată era strada, cât de albastru sau întunecat cerul... etc.

Cele două structuri ale enunţurilor pun în lumină faptul că *limbajul descrie incomplet şi simplificator realitatea la care se referă*. De altfel, dacă şi-ar propune să descrie complet chiar şi cea mai banală experienţă umană, limbajul ar deveni prolix şi inoperant. În mod inevitabil, pentru a rămâne funcţional, limbajul modelează şi simplifică experienţele pe care le descrie.

Antrenamentul nr. 29

O imagine mai bogată decât o mie de cuvinte

Premisă: Admitem limbajul verbal ca o modalitate de a comunica propriile experienţe şi faptul că el are o structură superficială şi alta profundă.

Veţi forma perechi şi veţi desemna persoana A şi persoana B. Vom exersa un joc care probează că şi cea mai simplă experienţă este mai bogată decât limbajul.

Pasul 1 (2 min.):

Persoana A desenează o figură pe hârtie, fără ca B să o vadă. Când termină, persoana A întoarce hârtia cu faţa în jos.

Pasul 2 (2 min.):

Persoana A îi explică lui B figura desenată. Între timp, B desenează ceea ce i se explică fără să-i arate lui A.

Pasul 3 (1 min.):

A şi B pun desenele alături, le compară în tăcere şi se pregătesc de comentarii şi concluzii.

Concluzie: Imaginile transportă o cantitate de informaţii a căror verbalizare este în mod inevitabil lacunară şi distorsionantă. De cele mai multe ori, nu avem cuvinte destule şi potrivite pentru a exprima trăirile şi senzaţiile concrete şi unice.

Arta de a pune întrebări

Comunicatorul şi negociatorul abil nu se mulţumesc cu informaţiile redate de structura superficială a limbajului, ci merg mai departe, în miezul enunţurilor. Sparg coaja de la suprafaţa limbajului şi trec dincolo de ea, pentru a elucida lacunele şi zonele de umbră din structura superficială.

Meta-modelul poate fi elucidat, în parte, prin *tehnica chestionării*, cu întrebări adresate interlocutorului pentru a afla cât mai exact ceea ce ne interesează. Practic, antrenarea abilităţii de a chestiona se identifică cu dezvoltarea naturală a ascultării active.

Prin adresarea unor întrebări adecvate:

- obţinem informaţii suplimentare care ne permit să înţelegem despre ce este vorba şi cum anume gândeşte persoana din faţa noastră,
- ajutăm interlocutorul să-şi depăşească limitele perceptuale şi de interpretare a lumii şi să construiască o hartă mai pertinentă a realităţii.

IMPORTANT:

Mai înainte de a prezenta tehnica chestionării prin întrebări specifice meta-modelului, ne îngăduim câteva instrucţiuni de folosire:

- *Cu cât întrebările sunt mai simple, cu atât mai puternic este impactul lor; Formulările de genul:* cine?, când?, cum?, chiar aşa?, chiar toţi?, chiar mereu?, de ce?, în ce fel?, în ce scop? *sunt mai eficace decât cele alambicate, care rup şirul povestirii.*
- *Abuzul de întrebări specifice meta-modelului este dăunător; folosite abuziv, creează impresia de interogatoriu şi irită sau activează mecanisme de apărare.*
- *În paralel cu chestionarea, trebuie folosite tehnici de ascultare activă pentru a intra în raport şi a menţine o atmosferă deschisă, plină de încredere.*

Fenomenele universale de meta-modelare a limbajului sunt grupate în patru categorii: omisiuni, generalizări, distorsiuni şi presupoziţii.

Omisiunile

Omisiunea este fenomenul de modelare care selectează informaţiile, evidenţiind pe unele şi ignorând altele. Rezultatul este ştergerea unei părţi din conţinutul experienţelor descrise în enunţuri. Principalele tipuri de omisiuni sunt descrise în cele ce urmează.

Verbele nespecifice

Majoritatea verbelor au caracter nespecific, în sensul că indică o acţiune, fără a expune precis CUM anume a fost ea realizată. Cineva spune: „Femeia asta m-a tulburat". Oameni diferiţi pot fi „tulburaţi" în moduri diferite şi decodifică enunţul în mod diferit. Pentru a primi informaţii precise, putem întreba: „Concret, ce anume aţi simţit în prezenţa ei?" sau „Mai precis, ce înţelegeţi prin tulburat?".

Răspunsurile generate de întrebări au rolul de a elucida enunţul.

Exemple:

- „Omisiunile din limbaj sunt evidente"/„Pentru cine sunt evidente?";
- „Afacerile cu armament sunt profitabile"/„Pentru cine? La cine vă gândiţi când spuneţi asta?".

Comparaţiile

Orice comparaţie implică un termen de referinţă. În limbajul uzual, întâlnim însă comparaţii care indică diferenţe, fără a preciza termenii de referinţă.

Exemple: „Preţul este prea mare"; „A venit mai târziu"; „Va fi mai bine"; „Să vezi ceva mai frumos".

Enunţurile indică diferenţe, fără a preciza în raport cu ce anume. Întrebări utile pentru elucidare ar putea fi: „În raport cu ce anume e preţul prea mare?"; „Mai târziu decât cine sau ce anume?"; „Mai bine decât ce anume?..." etc.

Acest tip de omisiune persistă atâta timp cât fiecare interlocutor are în minte un alt termen de comparaţie sau nici unul: „Magazinul acesta este mai scump"; „Noi vindem la preţuri mai mici".

Cineva poate spune: „Felul tău de a scrie este deosebit".

Pentru a afla ce vrea să spună, întreb: „Deosebit de ce? De cine?".

Generalizările

Acum, când scriu aceste rânduri, văd pe ecranul televizorului întrebarea: „Se tem bărbaţii de femei?" Emisiunea naşte dispute, chiar patimi, pentru că unii bărbaţi se tem şi alţii nu. Oameni cu experienţe de viaţă diferite răspund diferit şi contradictoriu. Întrebarea însăşi e o capcană de limbaj, bazată pe generalizare.

A generaliza înseamnă a face o constantă universală dintr-un caz particular, extinzând sfera de aplicare a unor experienţe izolate, ridicându-le la rang de lege. Desigur, nu avem nimic împotriva metodei generalizării folosită conştient, întemeiată pe argumente şi evidenţiată explicit în limbaj. Din punctul nostru de vedere, primejdioase sunt doar generalizările introduse implicit prin capcane de limbaj, care riscă să rămână neconştientizate, fie de expeditorul enunţului, fie de cel care îl recepţionează, fie de amândoi.

Generalizările sunt introduse în limbaj prin operatori modali, prin indecşi referenţiali nespecificaţi, cuantificatori universali şi prin „performative" pierdute.

Operatorii modali

Operatorii modali sunt cuvinte care impun reguli şi limite la care aderăm în mod inconştient. De regulă, introduc omisiuni prin folosirea fără discernământ a verbelor: a putea, a trebui sau a fi necesar.

- Operatori modali de (im)posibilitate: *Nu pot; Pot; Imposibil.* Operatorii modali de posibilitate pun bariere în calea acţiunii. Când cineva spune: *„nu pot să fac asta"* în loc de *„nu vreau să fac asta"* îşi induce un sentiment de neputinţă. Întrebările potrivite pentru depăşirea blocajului sunt de genul: „Ce te împiedică?" sau „Ce se întâmplă dacă încerci?". De pildă, enunţul „Nu pot negocia cu şeful!" indică în mod clar o imposibilitate, dar nu oferă nici un indiciu asupra cauzelor care o generează. Întrebând simplu: „De ce nu? Ce te împiedică?" sau „Ce se întâmplă dacă o faci?" putem clarifica. Enunţul *„Nu putem merge în concediu"* implică faptul că nu există nici o cale pentru a avea un concediu. Poate fi contracarat prin întrebări de genul: „Ce s-ar întâmpla dacă am merge?" sau „Ce ne împiedică?"
- Operatorii modali de necesitate: *Trebuie; Este necesar.* Deseori, operatorii modali de necesitate nu fac altceva decât să se raporteze la prejudecăţi şi reguli de conduită confuze, limitând opţiunile şi posibilităţile de acţiune. Întrebările generice care le pot contracara sunt de genul: „Cine spune asta?" sau „Ce s-ar întâmpla dacă ai face...?".

De pildă, enunţul „Trebuie să-mi iau concediu." implică faptul că viitorul nu mai are sens fără concediu. Poate fi contracarat prin întrebarea: „Ce s-ar întâmpla dacă nu ţi-ai lua concediu?".

Adesea, utilizarea lui „trebuie" la adresa capacităţilor unei persoane apare ca reproş sau îndoială: „Un tânăr de vârsta ta *trebuie* să...".

Index referenţial nespecificat

Cuvintele *se*, *ei*, *au*, *alţii*, *nişte* introduc o generalizare implicită, atunci când nu ştim la cine se referă. Ele expediază la modul impersonal experienţa sau atitudinea unor persoane neprecizate şi permit vorbitorului să se ascundă după ele ca după un paravan, fără a preciza dacă aderă sau nu la opinia exprimată şi fără a indica autorul ei:

„Acest lucru nu se face."/Cine afirmă asta şi pe ce se bazează?
„În România, se mănâncă prost."
„Practic, n-am fost lăsat să vorbesc."
„Ceilalţi nu sunt mulţumiţi de tine."
„În întreprinderea asta nu eşti agreat."

De remarcat că nici unul din enunţuri nu spune ceva precis despre cei care... Pentru a elucida şi contracara astfel de enunţuri pot fi utile întrebări de genul: „Cine anume?"; „Care anume dintre ei?"; „Cine anume din întreprindere nu mă agreează?".

Adesea, afirmaţiile de acest gen au conţinut moral şi nu merită contestate. Totuşi, identificarea lor în discurs rămâne relevantă pentru natura credinţelor.

Cuantificatorii universali

Adesea, supra-generalizările implicite sunt introduse prin cuvinte cu rol de cuantificator universal sau index referenţial general: *totul*, *toţi*, *toate*, *toată lumea*, *totdeauna*, *niciodată*, *mereu*, *fiecare*, *nimeni*, *nimic*, *nicăieri* etc.

Uzual, generalizările de acest gen apar în enunţuri precum: „Aşa zice lumea"; „Toţi bărbaţii sunt la fel"; „Toată lumea se poartă aşa"; „Aşa-i moda"; „Întotdeauna faci aşa"; „Niciodată n-ai răbdare"; „Totdeauna te grăbeşti"; „Toţi mint"; „Niciodată nu ajungi la timp"; „Niciodată nu daţi restul corect"; „Nimeni nu mă înţelege niciodată"; „Niciodată nu plăteşti la timp." sau „Întotdeauna mă critici".

Când o persoană spune „Nimeni nu mă înţelege" se comportă de ca şi cum ar enunţa o lege universală. Sub aspect psihologic, capcana limbajului o poate convinge de ceea ce spune. O întrebare simplă, pe un ton nu neapărat ironic – de genul: „Chiar nimeni?" – o poate trezi la realitate, făcând-o să admită că există excepţii.

La o şedinţă de consiliu de administraţie, o persoană adresează alteia enunţul: „Raţionamentul dumitale este în mod evident eronat". Acesta conţine o generalizare implicită, pe care persoana atacată o contracarează elegant cu: „În mod evident pentru cine!".

Un vânzător se justifică în faţa şefului pentru o prezentare ratată:

- Nu am fost lăsat să vorbesc.
- Cine anume nu te-a lăsat să vorbeşti? întreabă şeful.
- Clienţii, răspunde vânzătorul.

- Cum au făcut?
- Nu au pus întrebări.
- ...?!

Sunt doar câteva dovezi în ideea că, punând întrebări precise, înaintăm pas cu pas spre elucidarea lacunelor din limbaj şi gândire.

„Performative" pierdute

Aşa zisele „performative" pierdute sunt judecăţi de valoare şi generalizări despre lume şi viaţă a căror origine este fie ignorată, fie pierdută (*lost performatives*). De obicei, apar sub forma unor enunţuri sentenţioase, care nu explică prin ele însele pe ce anume se întemeiază: „Aşa trebuie să facem!"/„Nu este bine să te certi!"/„Nu-i frumos să zâmbeşti cu gura până la urechi în faţa profesorului!"/„ Locul femeilor este la bucătărie!"/ „Bărbaţii sunt necioplţi!"/„ Presa minte!" etc.

Enunţurile nu furnizează informaţii despre cine, când şi unde a decis o dată pentru totdeauna adevărurile pe care le invocă. În indiferent care situaţie particulară, agentul responsabil de afirmaţie lipseşte.

Contracararea lor poate fi făcută prin întrebări care care cer informaţii suplimentare, în genul: *„Cine afirmă asta şi pe ce se bazează ?*

Atunci când cineva spune: *„Eu cred* că aşa trebuie făcut" originea afirmaţiei devine evidentă şi responsabilă. Întrebarea „Cine anume a decis asta?" nu are rost.

Distorsiunile

Distorsiunile sunt capcane de limbaj ascunse sub coaja enunţurilor vagi sau răstălmăcite în mod implicit. Sunt generate de fenomene de modelare a limbajului precum: substantivizarea, divinaţia, false relaţii cauză-efect şi echivalenţe complexe.

Nominalizarea. Substantivizarea

Fenomenul lingvistic prin care procesele sunt „îngheţate" în evenimente statice şi verbele sunt transformate în substantive abstracte se numeşte *substantivizare* (*nominalizare*). A iubi devine *iubire*, a educa devine *educaţie*, a relaţiona devine *relaţie* şi a avea încredere devine *încredere*. Rezultatul este un cuvânt abstract, cu un conţinut diferit de la o persoană la alta şi de la o situaţie la alta: *educaţie*, *dragoste*, *libertate*, *dezvoltare*, *fericire*, *comunicare*, *imaginaţie*, *speranţă* etc.

Natura abstractă a nominalizărilor lipsite de conţinut concret şi specific poate fi ilustrată prin reducere la absurd, în imposibilitea aberantă de a „oferi o ladă de prietenie, un kilogram de iubire sau un hectar de educaţie".

Dacă ne oprim la cuvântul *educaţie*, suntem obligaţi să constatăm că el comportă o varietate de sensuri şi rămâne vag atât timp cât nu ştim cine, pe cine, despre ce, când, cum şi unde face educaţie.

Dacă ne oprim la cuvântul *dragoste* şi îl definim ca sentiment, tot mai trebuie să aflăm dacă se referă la iubit sau iubită, copii, părinţi, fraţi, patrie, bani, slujbă, casă, şcoală sau carte.

Tocmai din acest motiv, ori de câte ori vrem să convingem la nivel superficial, putem folosi liniştiţi cuvinte abstracte. Cei mai mulţi dintre interlocutori se regăsesc cumva în ele şi cad uşor de acord. În discursul politicienilor, lipsesc detalii concrete şi precise, dar abundă cuvintele vagi: *libertate*, *dezvoltare*, *pace*, *prosperitate*, *fericire*.

În afaceri, negocieri, ştiinţă sau diplomaţie, cuvintele abstracte crează probleme când înţelesul lor nu este delimitat precis, prin întrebări clarificatoare. De pildă, într-un discurs sindical, era revendicată repetat „îmbunătăţirea condiţiilor de muncă". La masa tratativelor, s-a constatat că asta însemna hrană mai bună, lumină, căldură, aer curat, transport, locuinţă, echipament de lucru, mai mulţi bani şi toate la un loc.

Câteva exemple de nominalizări/şi contracarări posibile:

- „Vreau mai multă dragoste!"/„... Şi cam câte kilograme ţi-ar ajunge?"
- „Ajută-mă să mă simt liber!"/„Concret, ce anume ar trebui să fac eu? Ce anume ar trebui să simţi tu?"
- „Acordă-mi mai multă încredere"/„Concret, cum anume vrei să fii mai credibil?"
- „Relaţia noastră nu este bună"/„Concret, ce anume nu merge?"
- „Sunt democrat"/„Concret, pe ce te bazezi când afirmi aşa ceva?"

În limbajul diplomatic, găsim exemple rafinate; între „am dori" şi „solicităm" sau între „preferăm" şi „avem nevoie" sunt percepute diferenţe semnificative de atitudine.

Divinaţia

„Citirea minţii" sau divinaţia (*divination*, fr. şi *mind reading*, engl.) priveşte aptitudinea de a ghici, prezice şi cunoaşte ceva ascuns. Faptul că unele persoane îşi atribuie gratuit astfel de însuşiri paranormale poate fi o sursă de distorsiuni, blocaje şi iritare în comunicare. Este vorba în special de persoanele care uzează de replicile în genul:

- „Mda, ...ştiu la ce te gândeşti."
- „Sunt sigur că asta o să-ţi placă."
- „Ştiu eu cam ce-i poate capul."
- „Ştiu ce vrei să-mi spui."
- „Vai, eşti deprimată!"

Adesea, divinaţia este un răspuns intuitiv la indicii nonverbale ale interlocutorului: „Eşti obosit" sau „Îţi este frig". Nu-i nimic rău în astfel de afirmaţii, când sunt întemeiate pe observaţie atentă şi pertinentă.

Totuşi, atunci când cineva spune „Eşti nefericit/supărat/confuz/deprimat" şi este o simplă halucinaţie sau proiecţia propriilor sentimente asupra altcuiva, citirea minţii trebuie pusă sub semnul întrebării. Devine necesară elucidarea procesului prin care vorbitorul identifică nefericirea, supărarea sau altă emoţie trăită de altcineva.

În orice caz, citirea minţii poate fi suspectată ca fiind pretenţia absurdă a unei persoane de a putea şti ceea ce alţii gândesc, cred şi simt. Fenomenul în sine nu-i o imposibilitate, dar merită clarificat, din când în când. Problema nu se rezolvă prin simpla negare, ci printr-o cerere de informaţii suplimentare asupra modului în care sunt facute previziunile.

Exemplu:

- „Mda, ştiu deja la ce te gândeşti"/„Da!...şi cum ai făcut?"
- „Ştiu ce-o să spui când vei intra pe uşă"/„Eu nu ştiu încă. Pe ce te bazezi când afirmi că ştii?"

Replica potrivită este o încercare de aducere a interlocutorului cu „picioarele pe pământ", fără a-l contesta, ironiza sau „lua de sus". Replici eficace sunt cele prin care ne inferiorizăm în raport cu partenerul, plasându-ne într-o postură subalternă, arătându-ne docili şi impresionaţi, pentru a-l face să explice *ce şi cum...* (Dan Popescu, *Arta de a comunica*, Editura Economică, Bucureşti, 1999).

False relaţii cauză-efect

Falsificarea relaţiilor cauzale în enunţuri care leagă două sau mai multe concepte independente ca şi cum unul ar fi cauza celuilalt este poate genera distorsiuni.
În general, este puţin probabil ca un efect să aibă o singură cauză şi, a reduce explicaţiile la această pretins unică cauză, înseamnă a limita posibilităţile de înţelegere a unei situaţii.

Modele uzuale de falsificare a relaţiilor cauză-efect sunt cele de genul: „Mă enervezi"; „Mă întristezi"; „M-ai făcut să ridic tonul"; „M-ai umilit"; „M-ai speriat." etc.

În astfel de cazuri, este vorba de stări emoţionale de care doar persoana în cauză este cu adevărat responsabilă şi nimeni altcineva. Punerea sub semnul întrebării a unor astfel de relaţii cauză-efect are loc prin întrebări care cer descrieri amănunţite sau „verifică" logica pe care se bazează interlocutorul: „Cum anume te enervez?"; „Cum anume aş putea să te umilesc, fără voia ta?"; „Ce face să crezi că eu aş putea fi responsabil de stările tale emoţionale?".

Echivalenţe complexe

Fenomenul de echivalenţă complexă intervine atunci când două afirmaţii sunt legate în acelaşi enunţ, astfel încât lasă impresia că sunt echivalente şi înseamnă unul şi acelaşi lucru. Distorsiunea are loc prin analogia între un enunţ specific şi unul general: „Nu mă priveşte în ochi...este supărată pe mine".

De pildă, enunţul „Te-ai încruntat; de ce eşti nervos?" implică faptul că a fi încruntat este tot una cu a fi nervos. La fel, enunţul „Ţi-ai muşcat buzele; cu ce te-am supărat?" implică faptul că a muşca buzele este identic cu a te supăra.

Contracarări tipice pot fi întrebările de genul: „Ce te face să crezi că a fi încruntat înseamnă a fi nervos?" şi „Cum anume (pe ce bază) asociezi faptul că mi-am muşcat buzele cu acela că m-ai fi supărat cu ceva?".

Acelaşi gen de echivalenţă complexă există şi într-un enunţ de genul: „Nu mi-ai adus flori, deci nu mă mai iubeşti ca pe vremuri".

Uneori, echivalenţele complexe se împletesc cu false relaţii cauză-efect şi dau naştere la structuri cauzale încâlcite, care nu pot fi contracarate imediat, cu o singură întrebare.

Cineva declara cu toată convingerea: „Aş deschide o afacere, dar n-am bani". M-am îndoit că banii sunt adevăratul motiv pentru care nu porneşte afacerea şi am căutat replica potrivită: „Să înţeleg că, dacă ai avea bani, ai deschide imediat o afacere?" În clipa întrebării, care practic nu schimba conţinutul afirmaţiei interlocutorului, am clarificat două lucruri: 1) am verific relaţia „cauză – efect" invocată şi 2) am deschis într-o manieră delicată posibilitatea contestării afirmaţiei sale.

Persoana a continuat: „La drept vorbind, dacă aş avea o oportunitate...aş face un plan de afaceri,... aş lua un credit..." Falsa cauzalitate propusă de interlocutor a fost contracarată şi discuţia relansată într-o manieră constructivă.

Un alt exemplu priveşte o studentă cu o reacţie anxioasă la testele scrise. „Sunt ghinionistă; niciodată n-am fost în stare să iau notă mare la o lucrare scrisă." Echivala cu ghinionul faptul că nu obţinea note mari la lucrări scrise. Prin întrebări succesive, am aflat împreună cu ea că pretinsul „ghinion" consta în relaţia proastă cu timpul. Ea dezvolta excesiv prima jumătate a testelor, se pierdea în detalii de expresie verbală şi nu mai avea timp şi energie pentru cea de-a doua parte. A conştientizat treptat acest lucru şi a scăpat de blocajul psihologic, adoptând alt comportament de încadrare în timp. În ultimul an de studii, a luat note mari la testele scrise. Oare „ghinionul" fusese cauza eşecurilor anterioare?

Presupoziţiile

Practic, ne-ar fi imposibil să trăim fără credinţe, aşteptări şi ipoteze bazate pe experienţa noastră anterioară. Ele sunt grile de lectură a realităţii şi pun ordine în informaţiile haotice care ne bombardează clipă de clipă.

Presupoziţiile sunt presupuneri implicite, precondiţionate de experienţă, educaţie şi cultură, conţinute de cuvintele care trebuie să fie adevărate pentru ca enunţul să aibă sens. Adesea, presupoziţiile au un rol pozitiv pentru că nu „găsim nimic atunci când nu ştim ce căutăm". Alteori, presupoziţiile limitează comportamentul prin aceea că „vom găsi doar ceea ce căutăm".

Să ne oprim la un enunţ de genul: „De ce nu zâmbeşti mai des?" El presupune deja faptul că există un motiv anume pentru care nu zâmbeşti, nu zâmbeşti destul sau nu eşti capabil să zâmbeşti. În plus, implică şi faptul că, pur şi simplu, ar trebui să zâmbeşti mai des.

Dacă şeful îţi spune: „Astăzi, după ce vei finaliza proiectul la care lucrăm, mi-ar plăcea să stăm de vorbă." enunţul său implica atât faptul că vei termina proiectul, cât şi pe acela că acest lucru se va întâmpla astăzi. Contracararea se obţine, după caz, cu întrebări de genul: „Cine a hotărât că eu finalizez proiectul?" sau „Când şi unde s-a decis că eu îl finalizez astăzi?"

În sfârşit, după sofisticatul periplu prin feluritele capcane ale limbajului verbal, s-a făcut timpul potrivit pentru un antrenament extrem de util în dialogurile de toată ziua.

Antrenamentul nr. 30

Contracararea omisiunilor

Promisiune: Acest gen de antrenament favorizează dezvoltarea abilităţilor avansate de comunicare, care permit să înţelegem profund partenerul şi să ne exprimăm precis şi clar. Utilitatea procesului de chestionare constă şi în dezvoltarea naturală a ascultării active.

Pasul 1. Formaţi grupuri de trei persoane şi redactaţi câte trei enunţuri pentru fiecare dintre „şabloanele" indicate în tabelul de mai jos ca purtătoare de capcane ale metamodelului de limbaj.

Pasul 2. Schimbaţi exemplele găsite cu alt grup de lucru şi generaţi modalităţi potrivite de elucidare şi contracarare a enunţurilor.

Notă. Acest antrenament creativ a fost inspirat după trainingurile NLP, conduse de Julie Hay, căreia îi datorez certificarea mea *practitioner of NLP*.

Verbele nespecifice	
Exemple	Contracarări posibile
Sunt emoţionat. *Învăţ pentru examen.*	*Concret, ce anume simţi ?* *Cum anume ? Ce faci când înveţi ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Comparaţii	
Exemple	Contracarări posibile
Preţul este mare. *Sunt mai puţin pregătit.*	*În comparaţie cu ce anume ?* *Cum îşi dau alţii seama de acest lucru ? Decât cine ? Decât când ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Operatori modali de (im)posibilitate:	
Exemple	Contracarări posibile
Nu pot să fac asta. *Aşa sunt eu şi nu mă pot schimba.*	*Ce anume te împiedică să... ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Operatori modali de necesitate	
Exemple	Contracarări posibile
Trebuie să ne oprim aici.	*Ce se întâmplă dacă mergem mai departe ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index referenţial nespecificat	
Exemple	Contracarări
Nu eşti agreat în firma asta. *După cum au arătat cercetătorii americani...* *Se zice că... Se pare că...*	*Cine anume nu mă agrează ?* *La cine anume vă referiţi ?* *Cine ? Ce ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Index referenţial general (cuantificator universal)	
Exemple	Contracarări
• *Presa minte.* • *Este bine cunoscut faptul că...*	• *Chiar toată presa ?* • *Eu nu-l cunosc...*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

„Performative" pierdute	
Exemple	Contracarări
Locul femeilor este la bucătărie	*Cine a hotărât asta ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Substantivizarea (nominalizarea)	
Exemple	Contracarări
Vreau de la tine mai multă dragoste ! *Propun o schimbare în relaţiile noastre.*	*...Câte kilograme ţi-ar fi îndeajuns ?* *Ce anume vrei să schimbăm ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Citirea minţii (divinaţia)	
Exemple	Contracarări
Ştiu deja ce vrei să spui. *Ştefan nu mă iubeşte.*	*Ciudat ; eu nu ştiu încă. Cum faci ? !* *Cum îţi dai seama de asta ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

False relaţii cauză-efect	
Exemple	Contracarări
M-ai făcut să simt umilinţa !	*Sunt eu responsabil de ceea ce tu simţi ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Echivalenţe complexe	
Exemple	Contracarări
Aţi zâmbit tot timpul ; mă desconsideraţi ! *Nu mi-a adus flori...nu mă mai iubeşte.* *Nu dansează...nu se distrează.*	*De ce credeţi că a zâmbi este totuna cu a desconsidera ?* *Care-i legătura ?* *Dansul este unica distracţie ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Presupoziţii	
Exemple	Contracarări
Îmi mai spui o minciună ?	*Care a fost ultima ?*
Am să vă las raportul înainte să mergeţi la şedinţă.	*Cine a hotărât că voi merge la şedinţă ?*
Voi propune premierea dvs. când reveniţi din deplasare.	*Când şi unde s-a decis să merg în deplasare ?*
Nici nu merită să încerc.	*Ai încercat deja ? De unde ştii că nu merită ?*
Ne întâlnim azi sau mâine ?	*Ce te face să crezi că vreau să ne întâlnim ?*
1.	1.
2.	2.
3.	3.

În concluzie, arta de a pune întrebări ne ajută să înţelegem mai clar meta-modelul interlocutorului. În sensul NLP, acesta înseamnă să facem mai vizibil şi inteligibil universul interior al altei persoane.

Notă: Folosiţi întrebările de elucidare a confuziilor şi contracarare a capcanelor de limbaj numai atunci când este nevoie, fără a abuza de ele în conversaţia cotidiană! Abuzul denotă lipsă de empatie şi intuiţie. În plus, provoacă disconfort şi iritare.

Degete şi cuvinte critice

Meta-modelul poate fi abordat într-o versiune simplificată, transpusă în modelul mnemotehnic din figura de mai jos (Cudicio, 1994, p. 64).

Restrâns la doar cinci cuvinte critice, modelul atribuie câte unul din degetele unei mâini fiecăruia dintre aspectele delicate ale utilizării limbajului. Apoi, fiecăruia dintre cuvintele critice, îi atribuie câte un tip de întrebare-cheie corespondentă.

În final, fiecare deget al unei mâini este asociat cu o pereche formată dintr-un cuvânt critic şi o întrebare-cheie, numai potrivită pentru dezamorsare (vezi figura).

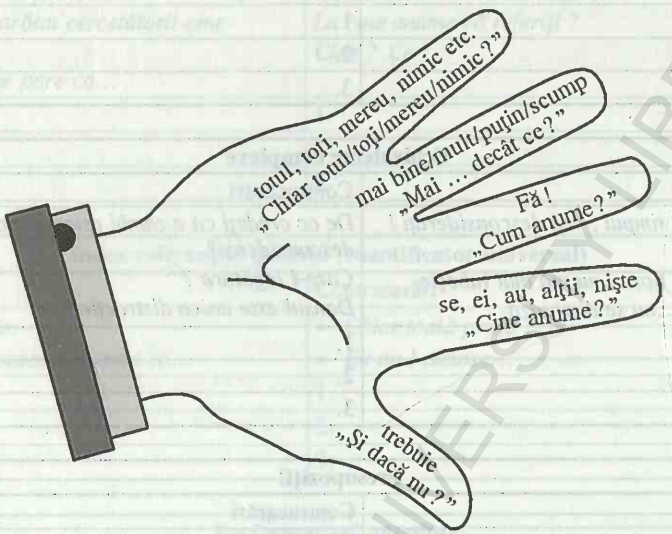


Figura 51. *Cuvinte critice şi întrebări-cheie*

Modelul de forma unei mâini permite asocierea rapidă cu cele cinci degete atât a celor cinci grupe de cuvinte critice, cât şi a celor cinci întrebări care pot obţine informaţii-cheie pentru elucidare sau contracarare:

- *Degetul mare*: Cuvântul critic este „trebuie". Poate fi contracarat cu întrebarea-cheie de tipul: „Şi dacă nu?".
- *Arătătorul*: Cuvintele critice sunt indecşii referenţiali nespecificaţi: „se, ei, au, alţii, nişte". Pot fi elucidaţi sau contracaraţi cu întrebări de tipul: „Mai precis, cine anume?".
- *Mijlociul*: Cuvântul critic este verbul „a face", cu 45 de sensuri posibile în limba română. El pune în evidenţă omisiunile şi distorsiunile provocate de cuvinte insuficient definite. Întrebarea susceptibilă să aducă informaţii pertinente este de tipul: „În mod precis, cum anume?".
- *Inelarul*: Cuvintele critice sunt de tipul: mai bine, mai mult, mai puţin, mai scump etc., şi implică o comparaţie fără termen de referinţă. Întrebarea potrivită este de tipul: „Mai bine (mult, frumos, scump etc.) decât ce anume?".
- *Degetul mic*: Cuvântul critic este un cuantificator universal de genul: „totul, toţi, toate, toată lumea, totdeauna, niciodată, mereu, fiecare, nimeni, nimic, nicăieri etc." Întrebarea corespondentă: „Chiar totul/toţi/niciodată...?".

Reprezentarea senzorială

Noi, oamenii, percepem şi re-prezentăm propriile experienţe cu ajutorul celor cinci simţuri fundamentale. Porţile prin care „realitatea" pătrunde în minte şi prin care comunicăm extern (cu lumea înconjurătoare) şi intern (cu noi înşine) sunt aceleaşi cinci canale senzoriale:

- vizual (văz, abreviat V);
- auditiv (auz, abreviat A);
- kinestezic (tactil, termic, mişcare, echilibru, vibraţie, emoţie, abreviat K);
- gustativ (gust, abreviat G);
- olfactiv (miros, abreviat O).

În NLP, numele generic dat sistemului de reprezentare senzorială este abrevierea VAKOG. Acest model al sistemelor de reprezentare senzorială este util din cel puţin următoarele motive (după Julie Hay, note de training, 2001):

- Creşte performanţa în comunicare; antrenarea abilităţilor de sincronizare a propriului sistem de reprezentare cu cel al altor persoane măreşte considerabil capacitatea de a comunica cu ele.
- Are valenţe psihoterapeutice; intervenţia voluntară asupra modalităţilor senzoriale în care ne amintim unele experienţe neplăcute aduce schimbări pozitive ale modului în care le reprezentăm mental.
- Modelează succesul şi copie „tehnologia" performerilor; identificând secvenţele de comportament pe care oamenii de succes le folosesc atunci când realizează performanţe, putem copia (modela) aceste secvenţe, cu performanţele lor cu tot.

Fiecare canal senzorial lucrează atât extern, cât şi intern. De pildă, folosim canalul vizual extern (Ve) pentru a privi o imagine pe fereastră sau pe ecranul televizorului. Apoi, folosim canalul vizual intern (Vi) pentru a vizualiza imagini pe „ecranul" interior al amintirii. Similar, există auditiv extern (Ae) şi auditiv intern (Ai). În sfârşit, canalul kinestezic extern (Ke) priveşte senzaţiile tactile, termice, vibraţiile, câmpul, mişcarea, iar cel kinestezic intern (Ki) priveşte amintirea acestor senzaţii, emoţiile asociate şi simţul echilibrului.

În timp ce citeşti aceste cuvinte, foloseşti (Ve) pentru a prelua lumina din cameră şi cuvintele tipărite pe hârtie. Tot în exterior, foloseşti (Ke) pentru a întoarce pagina şi percepe ambianţa, temperatura şi sprijinul comod sau nu al scaunului. Apoi, este probabil că foloseşti şi (Ai), pentru dialogul intern din propria-ţi minte, acolo unde „auzi" ritmul şi tonalitatea unor cuvinte. Dacă ar fi o pagină cu poze, ai folosi şi (Vi), pentru a căuta sau a fixa imaginile în memorie. Poate că foloseşti şi (Ae) ca să auzi muzica de fundal din încăpere şi bătaia aceea în uşă pe care aştepţi să o auzi din clipă în clipă.

Împreună, canalele senzoriale formează sistemul de reprezentare prin care experienţa subiectivă se transformă în limbaj. La rândul său, limbajul poate sugera experienţa. Este destul să analizăm un banal text publicitar ca să intuim cumva modul în care limbajul verbal activează canalele senzoriale: „plaja *mătăsoasă* (k), *aurie* (v) şi *liniştită* (a)"

Canalul kinestezic este activat de cuvântul „mătăsoasă", cel vizual de cuvântul „aurie", iar cel auditiv de „liniştită". Toate canalele funcţionează în modul intern. De remarcat şi faptul că, atunci când facem un exerciţiu de memorie sau de imaginaţie, noi nu facem altceva decât să re-producem mental nişte stimuli senzoriali.

Pe baza stimulilor captaţi din mediu şi trecuţi prin filtrele subiective ale gândirii (limbaj, credinţe, valori), fiecare persoană îşi construieşte subiectiv o „harta mentală" a realităţii, propriul său model despre lume.

În esenţă, aşa cum orice hartă este altceva decât teritoriul pe care-l re-prezintă şi harta mentală va fi diferită de realitatea ca atare. Hrţile mentale vor diferi şi de la o persoană la alta. Din fericire, pot fi şi suficient de asemănătoare ca să ne putem înţelege unii cu alţii (mai uşor sau mai greu, după cum hărţile sunt mai mai mult sau mai puţin asemănătoare).

Stimulii din mediu sunt preluaţi simultan pe toate canalele senzoriale, dar creierul se pare că funcţionează secvenţial. El procesează rând pe rând informaţiile captate de organele de simţ (Cudicio, 1994, p. 23). Asta ar însemna că, în clipa conectării canalului vizual, sunt conştientizate doar imagini. Dacă, în următoarea fracţiune de timp, locul canalului vizual este luat de cel auditiv, vor fi conştientizate doar sunetele ş.a.m.d. Iluzia de simultaneitate se obţine prin comutarea rapidă de la un canal la altul.

Preferinţe senzoriale

Încă din copilărie, persoane diferite îşi antrenează în mod preferenţial unele canale mai mult decât pe altele. Persoana care cântă şi ascultă muzică favorizează antrenamentul canalului auditiv. Cea care construieşte, face sport şi se joacă cu diverse fiinţe şi obiecte favorizează canalul kinestezic. Şcoala, televizorul şi lectura favorizează canalul vizual, motiv pentru care multe persoane preferă acest canal.

Majoritatea oamenilor folosesc permanent toate canalele, dar au o anumită preferinţă pentru unul anume. Un pictor, de pildă, preferă canalul vizual, un muzician pe cel auditiv, iar un fabricant de parfumuri pe cel olfactiv.

Chiar şi între culturi şi religii sunt diferenţe semnificative de reprezentare senzorială. Islamismul nu crede în imagini şi credincioşii săi nu ştiu chipul sfinţilor; sistemul lor de reprezentare senzorială este dominant auditiv şi olfactiv, dar nu vizual. În schimb, creştinii preferă reprezentări vizuale şi chipul sfinţilor este văzut în icoane.

În practica NLP, canalele vizual, auditiv şi kinestezic sunt considerate primare sau principale, iar canalele olfactiv şi gustativ sunt fie luate împreună, fie mai mult sau mai puţin ignorate.

Fiecare persoană are un sistem al său de reprezentare senzorială. Chiar dacă nu este conştientă de acest lucru, sistemul propriu de reprezentare este diferit de al altor persoane. Inevitabil, diferenţele existente între sistemele de reprezentare ale persoanelor ridică probleme de sincronizare şi compatibilizare. Reprezentându-şi realitatea în mod diferit, ele nu comunică pe „aceeaşi lungime de undă" şi le este dificil să se înţeleagă.

Altfel spus, dacă ne potrivim sistemul de reprezentare cu alte persoane, sincronizându-ne pe canalul lor preferat, vom putea comunica mai bine, mai profund, mai performant.

Pentru asta, trebuie să învăţăm cum să identificăm canalul preferat şi cum să-l folosim, la rândul nostru.

Putem începe cu orice indicii care permit recunoaşterea rapidă şi relativ corectă a propriului sistem de reprezentare senzorială, ca şi pe al diverşilor interlocutori. O bună parte dintre aceste indicii sunt observabile în comportament şi limbaj. Când comunică, indiferent de context şi dispoziţie psihică, orice persoană adoptă comportamente şi limbaje specifice canalului său dominant. Ele sunt observabile din exterior.

Precizare necesară: Chiar dacă persoana observată are un canal dominant, acest lucru nu o împiedică să le folosească pe celelalte. În ce mă priveşte, de pildă, sunt dominant kinestezic, dar mă descurc destul de bine pe canalul vizual şi ceva mai dificil pe cel auditiv. Pe cât mă ţin puterile, mă adaptez interlocutorilor, dar nu-mi reuşeşte de fiecare dată.

Recomandare: Oricare ar fi propriul canal senzorial dominant, atunci când trecem pe canalul preferat al interlocutorului, ne vom sincroniza şi înţelege mai uşor, mai profund.

Unele indicii asupra corespondenţelor dintre comportamentele observabile ale unei persoane şi canalul său senzorial dominant sunt prezentate în continuare (după Cudicio):

a) *Vizualul:*
- postura este uşor încordată, trupul rigid,
- gesturile orientate în sus,
- respiraţia superficială şi rapidă,
- vocea ascuţită, sacadată, în ritm mai alert,
- predomină cuvinte şi expresii din registrul vizual.

b) *Auditivul:*
- postura este destul de dezinvoltă, aproape relaxată,
- poziţia de ascultare este adesea vizibilă, ca la telefon,
- respiraţia amplă, liniştită,
- vocea bine timbrată, cu un ritm mediu al vorbirii,
- predomină cuvinte şi expresii din registrul auditiv.

c) *Kinestezicul:*
- postură dezinvoltă, trup relaxat,
- gestica amplă şi sugestivă transpune cuvintele în imagini,
- respiraţia amplă şi profundă,
- voce joasă şi ritm lent, cu multe pauze,
- predomină cuvintele din registrul emoţional, referinţele la senzaţii, emoţii şi sentimente.

Antrenament nr. 31

Autoevaluare. Vizual, auditiv sau kinestezic?

Pentru identificarea destul de aproximativă a propriului sistem de reprezentare dominant, este utilă confruntarea cu câteva mostre de comportament specific. În situaţii identice, fie şi dintre cele mai banale, persoane având un sistem de reprezentare diferit percep cu predilecţie aspectele specifice canalului lor senzorial dominant, aproximativ în maniera sugerată mai jos:

1) În timp ce face o baie, este mai probabil faptul că:
   - vizualul visează cu ochii deschişi, inspirat de spuma albă şi decor;
   - auditivul savurează liniştea, ascultă muzică sau ascultă altceva;
   - kinestezicul simte îmbrăţişarea apei şi căldura sau răcoarea.

Când persoana nu manifestă nici unul din aceste indicii sau ceva asemănător, probabil că ea poartă un dialog interior care exprimă senzaţiile în cuvinte.

2) Dimineaţa, la trezire, de obicei, mai înainte de altceva,
   - vizualul conştientizează o geană din lumina zilei în ferestre, printre jaluzele sau face gestul de a aprinde lumina;
   - auditivul conştientizează alarma ceasului;
   - kinestezicul conştientizează înfiorat contrastul căldurii de sub pătură cu răcoarea încăperii.

3) Aflat într-o piaţă plină de gură-cască în zi de sărbătoare,
   - vizualul este uimit de paleta culorilor;
   - auditivul este uluit de vuietul mulţimii;
   - kinestezicul este prins de înghesuiala de gură cască.

Când persoana nu manifesă unul din aceste indicii sau ceva asemănător, probabil că gândurile-i zboară la fel de fel de alte pieţe înghesuite.

4) Abia intrat într-o discotecă,
   - vizualul remarcă decorul, culorile, îmbrăcămintea;
   - auditivul remarcă muzica bună, tare sau înceată;
   - kinestezicul simte instantaneu ambianţa bună, prietenoasă sau ostilă.

Dacă persoana nu manifesă unul din aceste indicii sau ceva asemănător, probabil că, în gând, purtând un dialog interior, se felicită sau blestemă pentru alegerea făcută.

Registre de cuvinte senzoriale

Un alt nivel de identificare a canalului senzorial în care preferă să funcţioneze interlocutorul este cel al compoziţiei limbajului, mai precis, a registrului senzorial în care îşi alege majoritatea cuvintelor, în special verbele.

Registrul de cuvinte utilizate de o persoană pentru a descrie experienţele sale subiective ne permite să descoperim canalul senzorial dominant în care au fost percepute şi integrate experienţele. Pictorul, de pildă, va vorbi mai curând de perspectivă, de culoare, lumini şi umbre. Kinestezicul va vorbi mai curând de căldura vocii, de fiori, frisoane, tensiune, relaxare şi emoţii.

Atunci când două sau mai multe persoane vorbesc predominant în acelaşi registru de cuvinte, ele îşi reprezintă lumea cam în acelaşi mod, se află în armonie verbală, pe aceeaşi lungime de undă. Dacă limbajul unui interlocutor este mult prea diferit de al nostru, şansele de bună înţelegere se diminuează. Pot creşte însă din nou, dacă ne vom transpune propriul limbaj verbal în canalul senzorial preferat de partener.

Un exemplu de grupare a cuvintelor pe cele trei registre senzoriale, specifice celor trei canale senzoriale primare, este cel prezentat în mai jos.

Cuvinte şi expresii vizuale

A vedea	Punct de vedere	Ce peisaj!
A apărea	Aparenţe	Iată!
A colora	Albastru	Undă verde
A clarifica	La prima vedere	Clar. Neclar
A imagina	Viziune	Uită-te!
A lumina	Vizibil	Ai văzut?
A limpezi	În alb şi negru	Priveşte de sus
A ilustra	Tur de orizont	Pitoresc
A prevedea	Miraj	Mare. Mic
A ţinti	Sinuos	Drept la ţintă
A desena	Imagine	Palid la faţă
A decora	Decor	Luminat
Văd unde baţi	Să vezi!	Îmbujorat

Cuvinte şi expresii auditive

A auzi	Linişte asurzitoare	Discutăm spectacolul
A spune	Îmi ţiuie urechea	Nici ţipenie
A suna	Îmi sună-n cap	Succes răsunător
A asculta	Ecourile nopţii	Notă falsă
A dialoga	Rezonanţă	Zgomot
A accentua	Muzical	Surd
A trage cu urechea	Afon	Concert
A armoniza	Sunet	Simfonie
A vorbi	Urlet	Turuie gura
A încânta	Încântare	Cântă-te!
A predica	Hărmălaie	Să auzi una!
A îngâna	Nu-mi sună bine,	Inima bate ca o tobă
A gânguri	Ţine o predică	Îngânat de ape

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ IAŞI

Cuvinte şi expresii kinestezice

A simţi	Senzaţie	Îmbrăţişat de valuri
A înlemni	Situaţie apăsătoare	Situaţie jenantă
A se usca de dor	Zi uşoară/grea	E groasă, fraţilor!
A contacta	Ard călcâiele	Vorbe grele
A ţine	Ironie usturătoare	Inima-i sparge pieptul
A atinge	Bun simţ	Are fler
A agita	Cald/frig	Greu/uşor
A tensiona	Îşi ia inima-n dinţi	Vocea zgârie
A şoca	Mă trec căldurile	Mă unge pe suflet
A sesiza	Mă roade ceva	Sparge urechile
A înfiora	Fiori reci	Face pielea de găină
A prinde ideea	Emoţie	Inimos
A freamăta	Flexibil	Calm
A bloca	Moale	Mătăsos
A împinge	Echilibru	Mişcare

Discursurile fără cuvinte senzoriale rămân abstracte prin aceea că nu accesează sistemele de reprezentare senzorială, nu ajută auditoriul să folosească simţurile. Vor fi înţelese şi memorate cu mare dificultate.

Limbajul abstract, neutru sub aspectul implicării senzoriale, se bazează pe un registru de cuvinte „digitale". Acestea sunt specifice proceselor mentale din cortexul cerebral şi nu sunt specifice nici unora dintre simţuri sau analizatori senzoriali.

Cuvinte abstracte sau „digitale"

A înţelege	A gândi	A interpreta
A percepe	A crede	A decide
A planifica	A şti	A delibera
A administra	A gestiona	A analiza
A crea	A sintetiza	A procesa
A memora	A cunoaşte	

Dezvoltarea abilităţii de a identifica registrele senzoriale ale interlocutorilor noştrii şi armonizarea cu propriul glosar de cuvinte senzoriale poate avea ca rezultat o subtilă şi rafinată creştere a persuasiunii. Un scurt antrenament în acest scop pare a fi cu totul oportun în acest moment.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Antrenamentul nr. 32

Identificarea cuvintelor din registre senzoriale disticte

Formaţi grupuri a câte patru persoane şi conveniţi cine este persoana A, B, C şi D, în ordine.

Pasul 1. Persoana A începe cu un enunţ tipic vizual, cu predicat vizual şi sfârşeşte cu o conjuncţie în suspensie, care va putea servi ca punct de plecare pentru un alt enunţ, ca de exemplu: „Mă văd adesea îmbrăcată în galben şi...".

Persoana B continuă enunţul tipic vizual, cu un alt predicat vizual şi sfârşind tot cu o conjuncţie, ca de exemplu: „...şi apărând luminoasă şi vizibilă din depărtare, dar...".

Persoana C reia şi continuă enunţul după suspensia persoanei B şi încheie cu o conjuncţie oarecare: „...dar imaginea prea ar sări în ochi, iar...".

Persoana D continuă enunţul tipic vizual şi încheie fără suspensie şi fără conjuncţie.

Înainte de a trece la pasul următor, grupul va comenta enunţul timp de 1-2 minute.

Pasul 2. Repetaţi procesul, în exact aceiaşi manieră, de această dată, articulând enunţuri tipic auditive.

Pasul 3. Repetaţi procesul, în exact aceeaşi manieră, construind enunţuri tipic kinestezice.

Antrenamentul nr. 33

Cuvinte din toate sistemele de reprezentare

Formaţi grupuri a câte patru persoane şi conveniţi cine dintre voi va fi persoana A, B, C şi D, în ordine.

Pasul 1. Persoana A începe un enunţ în care foloseşte, în orice ordine doreşte, un predicat vizual, unul auditiv şi unul kinestezic, după care sfârşeşte cu o conjuncţie, care va putea servi ca punct de plecare pentru un alt enunţ, ca de exemplu: „Când ţipi la mine, mă îmbujorez toată şi inima dă să-mi spargă pieptul deşi...".

Pasul 2. Persoana B continuă enunţul, cu alte trei predicate, fiecare din alt sistem de reprezentare, dispuse într-o altă ordine decât la persoana precedentă şi sfârşeşte tot cu o conjuncţie, ca de exemplu: „...deşi îţi văd zâmbetul pe buze, nu prea simt o atitudine deschisă şi prietenoasă în tonul vocii, fiindcă...".

Pasul 3. Persoanele C şi D continuă în exact acelaşi mod până vorbesc toate. Persoana D va încheia fără conjuncţie finală. Exerciţiul poate fi reluat încă un ciclu, dar înainte de a-l relua, grupul va comenta enunţurile timp de 2-3 minute.

Cheile de acces vizual

Observarea mişcărilor scurte şi involuntare ale ochilor permite accesul în intimitatea senzorială a interlocutorului. Practic, avem de-a face cu nişte chei de acces vizual şi un mod de a pătrunde în mintea celuilalt.

Aceste chei de acces vizual oferă unele indicii asupra naturii proceselor de gândire care au loc în mintea interlocutorului.

Se pare că o zonă oarecare din cortexul cerebral devine mai activă decât altele, atunci când se află pe direcţia privirii. De pildă, când privirea urcă, o dreaptă imaginară introdusă prin pupilă străbate cortexul vizual (occipitalii), în care sunt procesate informaţiile de pe retină. Drept urmare, de regulă, privirea va urca într-o mişcare scută şi involuntară, stânga sau dreapta, ori de câte ori evocăm imagini din amintire sau creăm imagini mentale.

În mod asemănător, reprezentările auditive localizate în lobii temporali sunt activate suplimentar atunci când privirea alunecă involuntar în lateral, fie orizontal dreapta, fie orizontal stânga, pentru a asculta, a evoca amintiri sonore sau pentru a crea sunete.

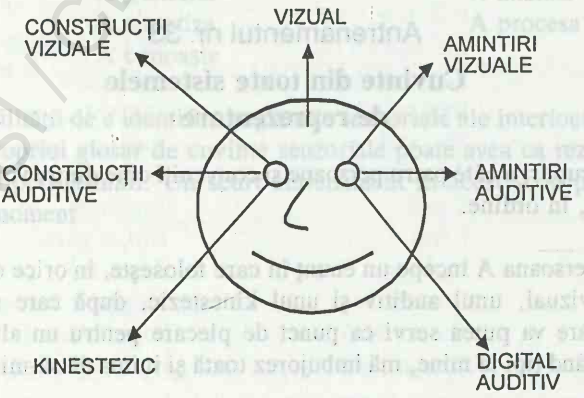


Figura 52. *Cheile de acces vizual*

Mişcarea rapidă şi involuntară a ochilor pe direcţiile indicate în figură oferă câteva chei de acces vizual în intimitatea senzorială şi, practic, în „mintea" partenerului de comunicare şi relaţie, după cum urmează:

- sus – *vizual*: mişcarea indică faptul că accesăm imagini mentale; ridicăm în mod involuntar privirea (poate rămâne şi fixă, pierdută sau difuză);
- sus stânga – *amintiri vizuale*: mişcarea indică faptul că accesăm imagini pe care le-am văzut şi memorat, chipul unui vechi prieten, de pildă;
- sus dreapta – *constructe vizuale*: mişcarea indică faptul că imaginăm ceva ce n-am mai văzut; un palat cu totul şi cu totul de cleştar sau chipul unui marţian;
- orizontal stânga – *amintire auditivă* – de obicei, mişcarea indică faptul că auzim ceva ce am mai auzit, vocea mamei, a şefului, a persoanei iubite;
- orizontal dreapta – *constructe auditive* – mişcarea de a privi scurt şi involuntar spre dreapta, de obicei, indică faptul că se construieşte auditiv ceva ce n-am auzit niciodată, vocile îngerilor la Judecata de Apoi, de pildă;
- jos stânga – *auditiv digital* – când privirea cade involuntar pe vârful pantofilor, de obicei, purtăm un dialog interior, vorbim cu noi înşine;
- jos dreapta – *kinestezic* – de obicei, „ascultăm" propriul trup cu „urechile minţii" şi accesăm propriile senzaţii, emoţii şi sentimente interne.

Aceste observaţii asupra mişcărilor involuntare ale ochilor sunt adevărate la 95% dintre oameni. Restul reacţionează exact invers. În orice caz, modelul cheilor de acces vizual ne permite măcar să bănuim canalul senzorial utilizat de interlocutor, în clipa de graţie.

În filmul american *Negociatorul* există o scenă în care negociatorul Danny Roman îl acuză pe coruptul Niebaum că minte. El îşi justifică acuza pe faptul că a văzut mişcarea involuntară a pupilelor lui orientată către sus-stânga. Asta înseamnă că personajul inventa imagini.

Cum ţintim obiectivele

Când comunicăm fără să ştim ce vrem, tragem cu puşca fără să ştim unde-i ţinta. Comunicarea persuasivă ţinteşte obiective. Pentru a atinge un obiectiv, mai întâi trebuie să-l definim. Visurile, dorinţele şi veleităţile nespecifice nu sunt obiective. Mulţi oameni trudesc din greu pentru a ajunge nicăieri. Ei nu ştiu ce vor şi unde anume trebuie să ajungă.

Modelul SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timley – Specific, Măsurabil, Posibil, Realizabil cu resursele disponibile şi Temporal, adică programat în timp şi nu atemporal) este unul bun şi larg recomandat în management. În NLP, modelul SMART suportă câteva amendamente.

Primul pas priveşte conştientizarea obiectivului şi delimitarea sa de efectele colaterale. Sugestiv în acest sens este exemplul trainerului în vânzări care, după ce explică cum se face o prezentare, este interpelat de un agent de vânzări: „Bine, dar aşa clientul nu va înţelege nimic!". Replica trainerului: „Clientul nu trebuie să înţeleagă, ci să cumpere. Acesta este obiectivul".

Al doilea pas priveşte formularea obiectivului în *termeni pozitivi*. Asta înseamnă să stabileşti ce vrei şi nu ce nu vrei.

Să zicem că urci în taxi şi şoferul întreabă: „Unde vrei să ajungi?" Răspunzi: „Nu vreau să merg în centru". „Bine, dar unde mergi?", revine taximetristul. „Nu contează. Dă-i drumul! Să nu fie la gară". Nu află ţinta, dar porneşte şi se învârte în cerc până te hotărăşti unde vrei să ajungi. Atunci, lucrurile vor fi simple pentru amândoi.

Când formulezi negativ, ştii încotro nu vrei să mergi. Orice drum este bun şi nici unul. Când spui unui copil „Să nu cazi", este probabil să cadă, pentru că creierul său primeşte un obiectiv în termeni negativi.

În viaţa personală, profesională şi în afaceri, povestea obiectivelor este aceeaşi. Oamenii care reuşesc au o caracteristică comună: ştiu să-şi definească obiectivele pozitiv şi precis. Apoi, le urmăresc cu perseverenţă.

Un al treilea pas priveşte verificarea ecologică a obiectivului, adică a efectelor negative ale atingerii obiectivului asupra altora. Ne întrebăm cine/cum/când/unde va mai fi afectat de consecinţele atingerii obiectivului.

Al patrulea pas priveşte specificarea avansată a obiectivului. În NLP, asta înseamnă să-l percepi senzorial, să-l vezi, să-l auzi şi să-l simţi deja realizat. Marii campioni au acest obicei; îşi propun un obiectiv şi îl vizualizează realizat în toate detaliile, înainte de a-l atinge. În interior, ei trăiesc de nenumărate ori reuşita. Creierul are capacitatea de a crea experienţa în interior, folosind reprezentarea senzorială.

Al cincilea pas priveşte dialogul interior. Întrebările pe care ni le punem sunt de genul: *Ce nevoi am? Ce vreau să obţin? Vreau să fac impresie? Să informez sau să conving? Ce comportament vreau de la partener? Argumente raţionale sau emoţionale? Cum îmi voi da seama că mă apropii de obiectiv? Cum voi şti dacă am atins obiectivul? etc.*

Vom trece la acţiune după ce paşii către obiectiv vor fi fost deja făcuţi în minte. Mutări anticipate într-o partidă de şah.

NLP propune o strategie a definirii obiectivelor prin şapte întrebări:

1. Ce vreau să obţin? (Specific şi Pozitiv)
2. Cum voi putea şti că am obţinut ceea ce vreau? (Măsurabil)
3. Cum va putea şti altcineva acest lucru? (Măsurabil)
4. Ce se va întâmpla după ce obţin ceea ce vreau? (Verificare ecologică)
5. Ce mă împiedică să obţin ceea ce vreau? (Accesibil, Realist)
6. Când vreau să obţin? (Temporal, termen calendaristic)
7. Ce mi-aş putea permite să cedez în schimbul a ceea ce vreau să obţin?

Judecată în spiritul şi nu în litera sa, orice întrebare va fi adaptată contextului şi formulată altfel.

În NLP, întrebările se concentrează mai curând pe „CUM?", decât pe „DE CE?". Ideea pragmatică este aceea de a defini obiectivele în termeni de proces şi paşi de urmat, iar nu în termeni de raţionalizări, justificări şi frământări existenţiale.

În plus, aceleaşi întrebări au avantajul de a fi utile de două ori:

a) pentru a ne interoga pe noi înşine prin dialog interior;
b) pentru a fi adresate partenerului, clarificând situaţia de ambele părţi.

Întrebările au fost probate în psihoterapie, vânzări şi negocieri.

*
* *

Comunicarea are întotdeauna un obiectiv. Dacă nu-l conştientizăm, el există doar la nivel inconştient. În spatele oricărui act de comunicare se află intenţia, conştientă sau inconştientă, de a influenţa gândirea, sentimentele şi comportamentul cuiva.

Acţiunea de influenţare nu se regăseşte neapărat la nivelul semantic sau sintactic (vezi enunţul: „Este deja miezul nopţii").

Concluzie finală: Cuvintele au o influenţă uriaşă. Ne trag înapoi, ne ţin în loc sau ne împing înainte. Dezvoltarea abilităţilor noastre neurolingvistice nu-i floare la ureche, dar efortul rămâne investiţie pe viaţă.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A TREIA

Comunicarea financiară şi relaţionarea publică în organizaţii

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A TREIA

Comunicarea financiară și relațiunarea publică în organizații

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 10

Comunicarea financiară a societăţilor pe acţiuni cotate la bursă

„Bursa continuă să scadă vertiginos la mijlocul şedinţei."
(12:48. The Money Channel, http://www.tmctv.ro)

„Rezumat Bursier – Bursa închide din nou pe scădere, în ciuda debutului pozitiv."
(21 oct. 2008, 17:04, The Money Channel, http://www.tmctv.ro)

Dincolo de clienţi, resurse umane şi materii prime, orice companie are nevoie de bani. Spre a-şi procura resursele, compania acţionează pe mai multe pieţe: pe *piaţa comercială* caută clienţi pentru produsele şi serviciile sale, pe *piaţa muncii* îşi procură resursele umane, iar pe *piaţa capitalului* îşi caută resursele financiare.

Pe piaţa capitalului (sau piaţa *financiară*), companiile cotate la bursă nu mai vând produse şi servicii, ci vând propria lor valoare, se „vând" pe ele însele. „Produsele" pe care le promovează şi vinde compania pe această piaţă sunt titluri sau hârtii de valoare, numite generic *acţiuni*. Cumpărătorii lor devin acţionari ai companiei.

Pe această piaţă foarte specială, compania pe acţiuni trebuie să-i convingă pe investitori să cumpere şi pe acţionarii deja existenţi să-şi păstreze acţiunile şi titlurile pe care ea le-a emis. Argumentul său este potenţialul de profit, oferit ca *dividend*, comunicat prin informaţiile transmise către piaţa financiară. Astfel, pentru a vinde acest „produs" cu totul special, compania are nevoie de un marketing şi o publicitate, la fel de speciale, mai rafinate şi mai exclusive, într-un mediu riguros reglementat.

Ce este comunicarea financiară?

Comunicarea financiară reprezintă totalitatea acţiunilor întreprinse de companie în scopul informării acţionarilor, a investitorilor, a autorităţilor de reglementare, supraveghere şi control a pieţei bursiere, a analiştilor financiari, a presei specializate şi a publicului larg, asupra plasamentelor deţinute sau oportune. În sens restrâns, priveşte relaţia companiei cu acţionariatul său, dar se adresează şi restului comunităţii economice şi financiare.

Obiectivul său este acela de a promova imaginea companiilor cotate, prin rezultate financiare, performanţe şi speranţe. Principalii „clienţi" sunt acţionarii şi investitorii, pe care-i atrage în cumpărarea şi păstrarea titlurilor emise de companie.

Rolul şi locul său în comunicarea globală a companiei

În primul rând, comunicarea financiară are rolul de a creşte notorietatea şi credibilitatea companiei, în scopul atragerii investitorilor.

În al doilea rând, comunicarea financiară răspunde obligaţiilor legale specifice. Orice companie cotată la bursă se supune prevederilor legale privind comunicarea financiară cu acţionariatul, autoritatea fiscală şi autoritatea de control şi reglementare a pieţei de capital.

În plus, comunicarea financiară e un teren de confruntare concurenţială, unde compania convinge pe investitori să cumpere mai curând acţiunile sale decât pe ale concurenţei.

Pentru a-şi asigura stabilitatea şi creşterea, fiecare companie transmite şi primeşte mesaje pe câteva direcţii de comunicare relativ distincte: comercială (de marketing), instituţională, internă şi financiară.

Comunicarea comercială ţinteşte consumatorul de pe piaţa produselor şi serviciilor. Scopul ei este promovarea şi vânzarea produselor. Misiunea ei este crearea încrederii în mărci şi produse.

Comunicarea internă ţinteşte salariaţii companiei, indiferent dacă sunt sau nu acţionari. Scopul ei este stimularea motivaţiei şi ataşamentului angajaţilor faţă de companie.

Comunicarea instituţională ţinteşte întreaga opinie publică, mass-media, autorităţile, băncile, liderii de opinie şi alţi agenţi prezenţi pe piaţă. Misiunea sa este promovarea imaginii identitare a companiei, logoul şi interesele instituţionale. Relaţiile publice sunt responsabile de acest tip de comunicare.

Comunicarea financiară este, parţial, o componentă a Relaţiilor Publice, când ţinteşte acţionariatul şi investitorii. Misiunea sa este consolidarea valorii în bursă şi credibilitatea în faţa acţionarilor. Comunicarea financiară promovează imaginea globală a companiei pe pieţele financiare.

Obligaţii legale

Comunicarea financiară răspunde unor obligaţii legale care garantează drepturile acţionarilor, transparenţa informaţiilor şi tratamentul nediscriminatoriu, indiferent de numărul acţiunilor deţinute. Informaţiile furnizate trebuie să permită evaluarea obiectivă şi promptă a valorii plasamentelor.

Obligaţiile legale privind comunicarea financiară sunt prevăzute în legislaţia cu privire la valorile mobiliare şi bursele de valori, completate de regulamentele emise de Comisia Naţională de Valori Mobiliare (CNVM), de Bursa de Valori Bucureşti (BVB) şi de RASDAQ.

În România, orice societate cotată la bursă este o entitate emitentă de valori mobiliare pe piaţa financiară şi are obligaţia legală de a redacta periodic cel puţin trei categorii de rapoarte financiare:

- *raportul anual* privind activitatea companiei, care este redactat în termen de 90 zile de la încheierea exerciţiului financiar şi distribuit tuturor acţionarilor, înainte de

desfăşurarea Adunărilor Generale ordinare. Convocarea unei Adunări Generale ordinare se va face cu minim 15 zile în avans şi va fi comunicată prin publicarea unui anunţ în *Monitorul Oficial* şi într-un ziar local, notoriu în localitatea de reşedinţă a companiei;
- *raportul semestrial* privind activitatea companiei, care este redactat în termen de 45 zile de la încheierea primului semestru, practic, până la jumătatea lunii august a fiecărui an calendaristic. Printr-un anunţ publicat în presa generală locală, compania va comunica modul de distribuire a raportului semestrial;
- *raportul curent*, care este publicat în presa generală locală ori de câte ori, în mediul de afaceri, intervine un eveniment semnificativ pentru situaţia financiară a companiei.

Toate aceste rapoarte sunt transmise în mod obligatoriu la CNVM şi la departamentul de informare al pieţei de valori mobiliare pe care se tranzacţionează acţiunile companiei. Rapoartele se transmit în mod obligatoriu şi pe suport electronic, Internet, modem sau dischetă.

Organizarea internă a comunicării financiare

Comunicarea financiară este orientată către mediul extern companiei, dar organizarea sa este o problemă internă. Primele întrebări care caută răspunsuri în interiorul companiei sunt de genul:

- Ce să spună? (conţinutul mesajelor)
- Cine să spună? (purtătorii de cuvânt)
- Cum să spună? (discurs, suport şi canal de comunicare orală sau scrisă)
- Cui să spună? (ţintele, structura acţionariatului)
- Când să spună? (respectarea normelor legale privind periodicitatea şi termenele)
- Unde să spună? (media)

Răspunsurile la aceste întrebări conturează treptat strategia de comunicare financiară adecvată companiei. Între regulile demne de respect în organizarea comunicării financiare, menţionăm câteva:

- centralizarea şi specializarea personalului responsabil şi a tehnologiei;
- limitarea numărului de purtători de cuvânt specializaţi în comunicarea financiară;
- instituirea unui control ferm asupra informaţiei financiare difuzate în exterior;
- difuzarea unui discurs „pe o singură voce", adică unitar, coerent şi consecvent.

Purtătorii de cuvânt

Cel mai adesea, preşedintele Consiliului de Administraţie sau Directorul General reprezintă compania la nivel înalt. Ei acordă cele mai importante interviuri şi primesc interlocutorii cei mai de seamă, investitori, mari acţionari, ziarişti economici sau analişti financiari. Directorul financiar al companiei urmează ca rang de reprezentare în comunicarea

financiară. El este interlocutorul predilect al analiştilor financiari. Top-managerii companiei sunt disponibili pentru publicul financiar şi participă la întâlnirile importante.

Dincolo de comunicarea realizată prin top-management, se recomandă desemnarea unor purtători de cuvânt oficiali, cu sarcini exprese în sfera comunicării financiare. E bine ca aceştia să nu fie schimbaţi prea des. Ei sunt interlocutorii oricăror categorii de public financiar, redactează discursuri, rapoarte şi orice alte mesaje din sfera comunicării financiare, într-o manieră unitară.

Echipa de comunicare financiară

După desemnarea purtătorilor de cuvânt oficiali, este necesară organizarea echipei de specialişti şi distribuirea rolurilor acestora. Comunicarea financiară se integrează cu oarecare dificultate în comunicarea generală a companiei, dată fiind rigoarea şi caracterul tehnic accentuat, necesar prezentării şi explicării situaţiei financiare a companiei.

În modelul occidental, echipa de comunicare financiară este subordonată directorului de comunicare a companiei, care acoperă toate relaţiile de comunicare. Pe lângă acest director, de regulă, se întâlnesc (în regim *full-time*) responsabili de relaţiile cu presa şi de relaţiile cu investitorii.

Responsabil de relaţiile cu presa financiară poate fi o altă persoană decât responsabilul de relaţiile cu presa generală, dacă acest lucru se justifică. În orice caz, specialistul în comunicarea financiară administrează relaţia cu ziariştii specializaţi din presa economică, financiară, bursieră. El organizează întâlniri, concepe şi difuzează mesaje, analizează efectele lor şi asistă întâlnirile managerilor cu presa.

Responsabil de relaţia cu analiştii şi investitorii poate fi, de la caz la caz, persoana descrisă mai sus sau alta, cu sarcini specifice. Este autorizată pe relaţia cu autorităţile de reglementare, supraveghere şi control ale pieţei bursiere (CNVM sau BVB). Asigură supravegherea tranzacţiilor şi a cursului titlurilor companiei, colectează informaţiile difuzate de agenţii din bursă şi monitorizează evoluţia imaginii companiei în opinia analiştilor financiari.

Responsabil de relaţia cu acţionarii individuali este persoana care răspunde cererilor individuale de informaţie financiară. Sarcinile specifice pot fi cumulate cu cele descrise deja sau pot fi încredinţate uneia sau mai multor persoane distincte.

În echipa de comunicare financiară, mai sunt desemnaţi expres şi responsabili cu pregătirea adunărilor generale, redactarea raportului anual, semestrial şi curent, ca şi cu publicitatea financiară.

Publicul-ţintă

Pentru ca mesajele să ajungă la ţintă, compania trebuie să identifice publicul căruia i se adresează. În România, majoritatea întreprinderilor pot identifica uşor structura acţionariatului, cota de capital deţinută şi repartizarea lor pe localităţi, prin consultarea registrelor de acţionari. Categoriile de public cărora li se adresează compania pot fi ţinte primare şi ţinte secundare. Ţintele primare se referă la:

- *investitorii individuali*. În România, cetăţenii au devenit acţionari prin Programul de Privatizare în Masă. Majoritatea sunt puţin informaţi asupra mecanismelor bursiere.

Au nevoie de informaţii deja prelucrate şi uşor accesibile, cum ar fi scrisorile către acţionari şi sintezele rapoartelor anuale;

- *investitorii instituţionali*, români şi străini. Sunt participanţii majoritari pe piaţa bursieră, cu viteză de reacţie la mişcările pieţei. Au nevoie de informaţii în timp real, care pot fi adresate direct, telefonic, prin fax, Internet sau prin comunicate de presă în publicaţii financiare;
- *analiştii financiari şi ziariştii*. Sunt cei care apreciază performanţele companiilor cotate pe baza unor criterii precum: indicatorii contabili principali (cifra de afaceri, rezultatele activităţii de bază, dividendele, impozitele), indicatorii de marjă (operaţională, curentă, de exploatare sau netă), indicatori de rentabilitate (a capitalurilor proprii consolidate, a capitalurilor investite, rata profitului etc.);
- societăţile de Valori Mobiliare, în calitatea lor de intermediari pe piaţa valorilor mobiliare;
- băncile;
- salariaţii proprii;
- autorităţile de reglementare şi control al pieţei (CNVM, în România).

Ţintele secundare ale comunicării financiare sunt: clienţi, furnizori, concurenţi, opinia publică, elevi şi studenţi, viitorii salariaţi ai companiei.

Suporturi de comunicare financiară

Comunicarea financiară a companiei răspunde obligaţiilor legale privind informarea şi dialogul cu acţionariatul. Cele mai importante suporturi comunicaţionale de care dispune sunt:

- adunările generale ordinare, extraordinare şi speciale;
- raportul anual, semestrial şi curent;
- relaţiile cu presa generală, economică şi financiară;
- relaţiile cu investitorii şi analiştii financiari;
- publicitatea financiară şi anunţurile legale;
- relaţia cu acţionarii individuali;
- relaţia cu acţionarii salariaţi;
- alte evenimente, acţiuni şi documente de informare financiară.

Adunările generale

Pentru societăţile pe acţiuni, Adunarea generală constituie organul de conducere care oferă întregii colectivităţi de acţionari posibilitatea de a se exprima. Adunarea Generală Ordinară este întâlnirea anuală cu acţionarii şi oferă un moment privilegiat de informare şi dialog. Din multitudinea de aspecte legate de întrunirea acesteia, ne vom opri doar asupra celor care privesc comunicarea.

Cu ocazia adunărilor generale, acţionarii sunt informaţi asupra rezultatelor financiare ale activităţii companiei şi ajung să o cunoască mai bine prin accesul lor la:

- situaţiile financiare ale exerciţiului financiar precedent;

- premisele şi primele tendinţe în contul exerciţiului curent;
- perspectivele exerciţiului curent.

În vederea participării la AGA (conform CNVM), acţionarii au dreptul de a lua cunoştinţă asupra:

- materialelor şi documentelor ce vor fi discutate în Adunarea generală;
- informaţiilor cu caracter general care privesc acţionariatul;
- informaţiilor specifice aferente fiecărui punct înscris pe ordinea de zi.

Conţinutul minimal al materialelor informative, indiferent de felul Adunării generale convocate, trebuie să informeze asupra:

- numărului total de acţiuni aflate în circulaţie şi ale căror deţinători sunt convocaţi;
- acţionarilor semnificativi (peste 5% din numărul total de titluri emise);
- valorii acţiunilor deţinute de administratori sau manageri;
- procedurilor de votare şi de numărare a voturilor;
- drepturilor de retragere a acţionarilor.

Documentele şi rapoartele supuse dezbaterii AGA sunt, în limitele obligaţiilor legale, următoarele:

- bilanţul contabil;
- contul de profit şi pierderi;
- raportul administratorilor (darea de seamă);
- raportul cenzorilor externi (pentru societăţile deschise);
- raportul cenzorilor interni.

Toate aceste documente, împreună cu materialele informative, sunt ţinute la dispoziţia acţionarilor cu cel puţin 15 zile înainte de întrunirea Adunării generale.

Convocarea AGA

Pregătirea AGA înseamnă atât convocarea acţionarilor, cât şi oferta documentelor la care au acces. AGA nu se poate reuni şi lua hotărâri în mod valabil decât dacă a fost legal convocată. Ca excepţie, formalităţile de convocare pot lipsi dacă acţionarii se întâlnesc în plen şi iau în unanimitate decizia să ţină o Adunare Generală.

În principiu, competenţa şi dreptul de a convoca Adunarea Generală îl au: Consiliul de administraţie sau preşedintele acestuia, cenzorii, acţionarii cu minimum 10% din capitalul social, lichidatorii şi mandatarii judiciari, numiţi prin hotărâre judecătorească.

Publicitatea legată de convocare se face cu cel puţin 15 zile înainte de data fixată, prin anunţ publicat în *Monitorul Oficial*, partea a IV-a, şi într-un ziar de largă răspândire locală sau naţională. Dacă regulamentele în vigoare pe pieţele financiare cer mai mult decât minimul prevăzut în obligaţiile legale, aceste regulamente vor fi respectate.

Conţinutul convocării cuprinde în mod obligatoriu cel puţin următoarele elemente: denumirea societăţii; data de referinţă a înregistrării deţinătorilor de valori mobiliare în Registrul acţionarilor; data, ora şi locul în care se va ţine Adunarea Generală; ordinea de zi (exemplu: aprobarea raportului anual, alegerea administratorilor, alegerea cenzorului

extern independent, emisiunea de valori mobiliare, modificări în statutul societăţii, reorganizarea societăţii, lichidarea sau dizolvarea anticipată a societăţii etc.); modalitatea de distribuire a documentelor referitoare la problemele incluse în ordinea de zi; modalitatea de obţinere a formularului de procură specială pentru reprezentare; data limită de depunere/expediere a procurilor şi modul de difuzare a Raportului anual către acţionari.

Lista de prezenţă la AGA este un document important, întocmit cu respectarea procedurilor legale. Cuprinde numele acţionarilor prezenţi sau reprezentaţi cu procură, numărul de acţiuni deţinute de fiecare acţionar prezent sau reprezentat, cu indicarea procentului de participare la capital şi procesul-verbal al cenzorilor pentru acţiunile la purtător. Valoarea probatorie a listei de prezenţă priveşte numărul de acţionari şi procuri, nu şi faptul că acţionarii rămân până la sfârşitul şedinţei.

Hotărârile luate de AGA în condiţii legale de cvorum şi majoritate sunt respectate de toţi acţionarii prezenţi sau absenţi. Cele contrare legii sau statutului societăţii pot fi atacate în justiţie în termen de 15 zile de la data publicării în *Monitorul Oficial*, dar, atenţie, numai de către acţionarii care n-au fost prezenţi sau care au votat împotrivă şi au avut grijă să se consemneze acest lucru în procesul-verbal.

Procesul-verbal al AGA este un ait document cu valoare probatorie pentru faptul că hotărârile au fost luate în mod legal şi statutar. El este înscris în registrul de deliberări al AGA, semnat de Preşedinte şi secretar. Menţiunile obligatorii pe care le conţine prin efectul Legii 31/1990 (Organizarea societăţilor comerciale) privesc:

- constatarea îndeplinirii formalităţilor de convocare;
- data şi locul desfăşurării Adunării generale;
- prezenţa acţionarilor şi numărul de acţiuni;
- rezumatul lucrărilor şi a dezbaterilor;
- formularea explicită a hotărârilor adoptate;
- declaraţiile acţionarilor în şedinţă, dacă cer în mod expres să fie consemnate în procesul-verbal.

În procedura occidentală, *protocolul* obişnuit după AGA include un cocktail, un spectacol şi unele cadouri pentru acţionari. Uzanţele protocolare sunt respectate şi atunci când numărul participanţilor este considerabil. France Telecom, de pildă, are în jur de 2,5 milioane de acţionari şi în jur de 4000 de participanţi la o Adunare generală.

Publicitatea ulterioară AGA este obligatorie, prin efectul legii, şi vizează trei componente:

1. comunicarea cu Administraţia financiară, unde sunt transmise: bilanţul contabil, contul de profit şi pierdere, raportul administratorilor, raportul cenzorilor şi procesul-verbal;
2. comunicarea cu Registrul Comerţului, unde sunt transmise copii ale bilanţului şi celorlalte documente deja menţionate;
3. comunicarea cu piaţa de valori mobiliare şi CNVM, care presupune: anunţ în *Monitorul Oficial*; raport către CNVM şi raport către departamentul de informare al pieţei de valori mobiliare pe care se tranzacţionează acţiunile companiei.

Raportul anual

În România, societăţile comerciale cotate la bursă sunt obligate să redacteze şi să publice trei categorii de rapoarte: raportul curent, raportul semestrial şi raportul anual.

Numeroase companii cotate la burse străine întocmesc şi rapoarte trimestriale. Deşi nu au obligaţii legale în acest sens, o fac pentru a-şi creşte credibilitatea. În cele ce urmează, vom prezenta modelul occidental şi românesc (conform Regulamentului CNVM în vigoare) de redactare a Raportului anual, fără a mai face referiri expres asupra Raportului semestrial obligatoriu şi a Raportului curent.

În Occident, Raportul anual este un document obligatoriu, prin efectul legii, pe care companiile îl transformă într-o broşură atractivă, carte de vizită şi publicaţie utilă atât informării financiare, cât şi punerii în valoare a imaginii şi creşterii prestigiului companiei. Este documentul cel mai important şi mai luat în serios, înaintea oricăror alte publicaţii de întreprindere, pentru că prezintă situaţii financiare certificate, sub semnăturile preşedintelui şi ale cenzorilor. Raportul ţinteşte un public mai larg decât acţionariatul şi constituie baza oricăror alte documente furnizate de societate, cum ar fi dosarul de presă, broşura sau placheta de prezentare.

Prima parte a raportului anual este o prezentare generală a companiei, de 16 până la 32 pagini, care pune în valoare calitatea managementului, strategia, atuurile şi dinamismul companiei. Este tehnoredactată şi tipărită în condiţii speciale de formă, ilustraţie şi grafică. Oferă o imagine clară despre întreprindere, despre filozofia, valorile şi particularităţile sale. Structura uzuală a primei părţi a Raportului anual ar putea cuprinde:

- *coperta,* pe care figurează numele şi sigla companiei, cu menţiunea exerciţiului financiar la care se referă: „Raport anual 200x". De regulă, mai cuprinde una sau mai multe ilustraţii sau fotografii în policromie, sugestive pentru imaginea companiei;
- *coperta 2* conţine *prezentarea întreprinderii*, de regulă, un text de 10-15 rânduri, care sintetizează istoricul, poziţionarea, produsele, pieţele şi Bursa la care este cotată compania. Uneori, tot aici, se inserează şi sumarul;
- *pagina de gardă* inserează un tabel cu *cifrele-cheie*, pe ultimii trei ani: cifra de afaceri, valoarea şi ponderea exportului, repartiţia CA pe produse sau activităţi, investiţiile curente, rezultatul net, dividendele vărsate, personalul, bugetul cercetării, beneficiul net pe acţiune etc. Informaţiile numerice pot fi dublate de grafice, care sugerează dinamica;
- *pagina 2* este destinată, de regulă, prezentării echipei manageriale, consiliului de administraţie şi cenzorilor;
- *pagina 3* este destinată mesajului „strategic" al preşedintelui sau directorului general către acţionari şi parteneri. De regulă, include şi fotografia persoanei care lansează mesajul. Discursul este orientat spre viitor şi centrat pe valorile şi filosofia companiei;
- *pagina 4* poate fi destinată unei prezentări generale mai amănunţite a companiei, în special, atunci când este vorba de primul raport anual. În stilul unui articol de ziar, cu caracter descriptiv, sunt oferite informaţii despre înfiinţarea companiei, poziţionare, istoric şi evenimente importante, nume ilustre legate de evoluţia companiei, invenţii, clienţii mari etc. Pentru a o face atractivă, sunt inserate şi elemente cu caracter anecdotic;

- *pagina 5* cuprinde fapte şi evenimente semnificative ale exerciţiului, în termeni economici, financiari, sociali, bursieri, ca şi cesionări de active, produse noi şi implantări pe noi pieţe;
- *pagina 6* poate fi dedicată prezentării evoluţiei la Bursă şi principalelor elemente caracteristice ale acţiunilor: capitalul social şi distribuţia acţionariatului, în formă grafică; numărul de acţiuni; numărul de acţionari individuali; dividendele vărsate în cursul ultimilor trei ani; grafice sugerând dinamica cursului acţiunilor; grafice sugerând dinamica tranzacţiilor în bursă etc.;
- *pagina 7* poate fi dedicată personalului companiei. Prezentarea resurselor umane înseamnă cifre şi comentarii privind numărul salariaţilor, structura şi evoluţia pe ultimii trei ani, evoluţia salarizării, sindicalizarea, protecţia socială şi formarea continuă a personalului;
- *pagina* 8 poate fi consacrată cercetării şi creaţiei, în măsura în care preocupările de această natură sunt importante pentru profilul companiei. În măsura în care informaţiile nu sunt confidenţiale, sunt prezentate sumar departamentul de proiectare-cercetare, obiectivele acestuia, rezultatele semnificative, investiţiile în domeniu, personalul implicat, unele invenţii şi brevete;
- *paginile 9-15,* când este cazul, sunt consacrate descrierii sectoarelor de activitate şi liniilor de produse. Fiecărui sector de activitate şi fiecărei linii de produse li se dedică un paragraf distinct, care se constituie într-un gen de microraport anual, cu date privind cifra de afaceri, activele, investiţiile, personalul, pieţele, tehnologiile etc. aferente sectorului sau liniei de produse;
- *ultima pagină* a primei părţi a raportului anual reaminteşte numele directorului de comunicare sau al responsabilului de relaţia cu acţionarii, adresa, telefonul, faxul, adresa de e-mail şi site-ul Internet.

Partea a doua prezintă comunicarea financiară propriu-zisă şi se întinde pe 5 până la 100 de pagini. Se adresează, în primul rând, organismelor de reglementare şi control al pieţei, analiştilor financiari şi investitorilor naţionali sau străini. Este sobră, tehnică, înţesată de tabele şi grafice, dar rareori ilustrată cu fotografii. În principiu, structura minimală a acestei secţiuni ar putea cuprinde:

- *pagina 1:* sumar;
- *paginile 2-3*: analiza situaţiei economice şi contabile pe ultimii 3 ani:
  1. elemente de bilanţ: active reprezentând cel puţin 10% din total, numerar şi alte lichidităţi, profit reinvestit, total active şi pasive curente;
  2. rezultate: vânzări, venituri brute, posturi de cheltuieli reprezentând cel puţin 20% din venituri brute, provizioane, cesionări de active imobilizate, dividende declarate şi plătite;
  3. *cash flow*; fluxuri de lichidităţi pentru activitatea de bază, curentă sau de exploatare, pentru activităţile de investiţii şi pentru activităţi de finanţare;
- *pagina 4:* bilanţul individual al companiei pe ultimii 3 ani sau bilanţul consolidat al grupului;
- *pagina 5:* contul de profit şi pierdere individual sau, după caz, consolidat, pe ultimii 3 ani;
- *pagina 6:* anexe la bilanţ şi alte comentarii asupra situaţiei financiare. Sunt explicate principiile folosite pentru închiderea conturilor, metodele contabile folosite, modalităţile de amortizare, politica de constituire a provizioanelor;
- *pagina 7:* rapoartele cenzorilor externi independenţi şi a celor interni.

Conţinutul legal al Raportului anual

În România, legislaţia cere redactarea Raportului anual într-un termen relativ scurt, adesea, insuficient pentru realizarea condiţiilor de conţinut şi formă ale unui raport occidental. Conţinutul legal cerut de legislaţia română în vigoare pentru Raportul anual priveşte:

A) *Activitatea societăţii*:

- Activitatea propriu-zisă: a) Activitatea de bază; b) Data înfiinţării; c) Fuziuni sau reorganizări; d) Achiziţii sau înstrăinări de active; e) Schimbări majore intervenite în planul de afaceri.
- Produse şi servicii: a) Principalele produse şi servicii; b) Principalele pieţe, clienţi şi metode de distribuţie; c) Produse în pregătire; d) Concurenţii principali; e) Clienţi cu impact major, peste 10% din vânzările şi profitul societăţii; f) Furnizori importanţi.
- Mediul concurenţial: cota de piaţă deţinută de companie şi cotele principalilor concurenţi, număr de competitori semnificativi, produse şi servicii concurente, evoluţii probabile pe piaţă.
- Resursele umane: număr salariaţi, evoluţia, repartizarea pe categorii; relaţiile cu sindicatele; formarea şi şcolarizarea.
- Analiza tendinţelor de evoluţie şi factorilor de incertitudine care pot afecta semnificativ solvabilitatea companiei.
- Analiza efectelor cheltuielilor curente şi anticipate asupra situaţiei financiare a societăţii, cu indicarea surselor de finanţare.
- Active corporale, gradul de uzură, amplasamente, aspecte privind dreptul de proprietate.
- Piaţa pe care sunt tranzacţionate valorile mobiliare emise de societate.
- Lista administratorilor: nume, funcţie, numărul acţiunilor deţinute, litigii, contracte, alianţe şi înţelegeri cu persoane care au fost numite administrator. Echipa de management executiv: nume, funcţie, perioada în care asigură conducerea societăţii, număr de acţiuni deţinute, litigii.

B) *Situaţia financiar-contabilă* prezintă: Elemente de bilanţ; Cont de profit şi pierderi; Cash flow şi unele Anexe explicative la bilanţ şi la contul de rezultate.

Tirajul şi difuzarea Raportului anual

În vederea estimării tirajului şi alegerii procedurilor de difuzare a raportului este utilă crearea unui fişier care să cuprindă numele persoanelor şi organizaţiilor destinatare: acţionari semnificativi, investitori, analişti, ziarişti, organe de reglementare şi control, camere de comerţ, ministere, societăţi de valori mobiliare, investitori instituţionali români şi străini, bancheri, clienţi, furnizori, salariaţi acţionari, sindicate etc.

În principiu, estimarea tirajului raportului se poate realiza după o grilă de genul următor:

- consiliul de administraţie – 20 de exemplare,
- sindicate – 5 exemplare,
- investitori instituţionali români şi străini – 50 de exemplare,
- alte categorii de investitori – 50 de exemplare,

- ministere de resort, ambasade, consulate – 30 de exemplare,
- societăţi de valori mobiliare – 150 de exemplare,
- burse de valori – 20 de exemplare,
- bănci – 25 de exemplare,
- universităţi – 10 exemplare,
- clienţi, furnizori – 50 de exemplare,
- presa economică şi financiară – 50 de exemplare,
- acţionari principali (care solicită expres) – 25 de exemplare,
- exemplare arhivate şi păstrate de la un an la altul – minim 100 de bucăţi.

Difuzarea către analişti, ziarişti, acţionari principali şi organe de reglementare şi control al pieţei poate fi făcută prin poştă, pe mediul electronic (raport pe site-ul companiei) sau la sediul firmei, direct, cu ocazia unor vizite, evenimente speciale, târguri şi saloane.

Relaţia cu presa

Presa nu figurează în mod expres între obligaţiile legale de informare financiară, dar relaţia cu presa constituie un suport inevitabil în comunicarea financiară. Principalele instrumente de comunicare cu presa pot fi:

- anunţurile de publicitate financiară, pentru care compania cumpără spaţiu publicitar şi decide conţinutul, formatul şi data apariţiilor;
- comunicatul de presă, redactat de companie şi remis presei, pe care ziariştii îl pot publica sau nu, parţial sau în totalitate, întocmai sau cu reformulări, omisiuni, stilizări sau adăugiri;
- dosarul de presă, care oferă un pachet de informaţii, documente, comunicate, dischete, plachete, pliante, fotografii;
- conferinţa de presă, care oferă posibilitatea dialogului cu jurnaliştii şi înmânarea directă a unor dosare sau comunicate de presă;
- vizitele de presă, eventual cuplate cu vizitele unor personalităţi, investitori, bancheri sau clienţi de mare prestigiu;
- interviurile „oferite" presei de membrii echipei de management a companiei.

Informaţii mai ample şi mai pertinente cu privire la relaţia companiei cu presa se pot obţine prin consultarea capitolului privind Relaţiile publice.

Relaţia cu investitorii şi analiştii financiari

Investitorii şi analiştii sunt destinatari privilegiaţi ai documentelor purtătoare de informaţie financiară editate de companie. Relaţiile directe, personalizate prin administratori, manageri, purtători de cuvânt, persoane de contact şi prin animatoare sunt cele mai eficace. Se mai poate apela şi la:

- reuniuni de informare, organizate de una sau două ori pe an, în compania investitorilor, însoţite de prezentări, demonstraţii şi comentarii asupra performanţelor companiei;

- întâlniri individuale, „faţă în faţă" cu investitorii şi analiştii, mai mult sau mai puţin provocate şi „regizate" de conducerea companiei;
- mese de afaceri, cocktail-uri, spectacole închiriate şi vizite ale investitorilor potenţiali în întreprindere, pentru a o cunoaşte mai bine;
- călătorii de afaceri în străinătate (*roadshows*) organizate de bănci, agenţii de relaţii publice şi comunicare, călătorii care permit managerilor să contacteze direct investitori străini, individuali sau instituţionali. Destinaţii privilegiate pentru astfel de *roadshows*: Londra (prima piaţă financiară a Europei, frecventată de magnaţii americani şi asiatici), Paris, Frankfurt, New York, Geneva, Zürich etc.

Publicitatea financiară legală

Publicitatea financiară, sub forma mesajelor conţinând rezultatele financiare pe care compania le difuzează în presa scrisă şi audiovizuală generală, se adresează cu prioritate acţionarilor individuali, dar interesează şi alţi actori de pe piaţa de capital. Această publicitate poate fi limitată în conţinut, în frecvenţa de apariţie şi în alegerea canalelor media, până la respectarea strictă a obligaţiilor legale. Nimic nu împiedică însă întreprinderea să procedeze la o publicitate financiară lărgită în presă, prin care să-şi informeze mai bine acţionarii şi să se facă cunoscută, dacă doreşte acest lucru.

În conformitate cu legea română, publicitatea financiară în presă este obligatorie doar în ceea ce priveşte convocarea adunărilor generale şi publicarea procesului-verbal. Ea răspunde recomandărilor Comisiei Naţionale a Valorilor Mobiliare, care garantează transparenţa informaţiei financiare difuzate de societăţile cotate şi accesul simultan la informaţie al tuturor acţionarilor. Un program standard de publicitate financiară presupune parcurgerea următoarelor etape şi operaţii:

- stabilirea unui plan calendaristic anual al informării financiare;
- identificarea precisă a informaţiilor din conţinutul anunţului de publicitate financiară (în principiu, va fi vorba de: rezultatele anuale şi semestriale – cifra de afaceri, rezultatul net al exerciţiului şi rezultatul net pe acţiune –, anunţul de convocare AGA şi modul de distribuire a raportului);
- stabilirea ţintelor cărora le sunt destinate mesajele;
- alegerea acelor media de informare care ating mai bine ţintele vizate;
- alocarea unui buget destinat acoperirii costurilor de publicitate financiară;
- cumpărarea spaţiului publicitar şi construirea unui media-plan, cu apariţiile pe intervale orare, în audiovizual. Media-planul pentru publicitate financiară se orientează cu predilecţie în două direcţii:
  a) media care tratează mediul economic şi bursier: *Ziarul Financiar*, *Nine o'clock*, *Bursa*, *Economistul*, *Capital*, *Piaţa financiară*, *Tribuna economică*, *Adevărul economic*, *Monitorul financiar*, *Romanian Business Journal*, *Les Echos*, *La Tribune*, *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *AP Dow Jones*,
  b) presa generală, cu largă răspândire şi credibilitate: *Curentul*, *Adevărul*, *Monitorul*, *România Liberă*, *Evenimentul zilei*, *Ziua*, *Naţional*, *Curierul naţional*, *Cotidianul*, TVR 1 şi 2, ProTV, Antena 1, Prima, Naţional, *Le Figaro*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *The International Herald Tribune* etc.).

Media-planul mai poate include şi panouri de afişaj, mediul electronic, telefon, fax şi mailing. Comunicarea intensă în presă este importantă şi în context de criză, pentru că întăreşte încrederea şi ataşamentul acţionarilor faţă de companie şi oferă posibilitatea de a dezamorsa şi stăpâni zvonurile.

Relaţia cu acţionarii individuali

Companiile occidentale trimit anual una sau două *scrisori către acţionari*, în special către cei care-şi manifestă expres dorinţa de a primi mai multe informaţii financiare. În principiu, scrisorile trimise acţionarilor conţin mesajul preşedintelui sau directorului general şi prezintă schimbările importante care au intervenit de la scrisoarea anterioară. Sunt reamintite cifrele-cheie şi produsele care au nevoie de sprijin şi popularizare.

Alte companii iau iniţiativa creării unor *cluburi ale acţionarilor*, oferind o informare financiară cvasipermanentă. Membrii acestor cluburi (deţinători ai unui număr mare de acţiuni) pot beneficia de reduceri de preţuri la produsele companiei, pot primi locuri la spectacole şi participă la reuniuni de informare şi formare.

Comitetele de acţionari (acţionari observatori) sunt structuri de reprezentare a acţionarilor individuali (grupuri de 10-20 persoane) cărora compania le propune să urmărească şi să controleze îndeaproape anumite activităţi, pentru a oferi presei şi altor acţionari ceea ce au văzut sau constatat.

Reuniunile cu acţionarii constituie o altă cale de comunicare, în special, pentru cei aflaţi în alte localităţi decât cea de domiciliu al companiei. Acestea au rolul de informa şi oferi un cadru de dialog, în special cu acei acţionari care n-au putut participa la adunările generale.

Un hot-line plătit de companie şi pus gratuit la dispoziţia acţionarilor care doresc să contacteze serviciul PR, pentru informaţii financiare poate fi o altă cale de comunicare telefonică permanentă.

Ghidul acţionarului, document difuzat odată cu raportul anual şi ori de câte ori este solicitat expres, poate fi un alt instrument specific de informare a acţionariatului. Ghidul se compune din două părţi: a) una instructivă şi metodologică, cu informaţii despre pieţele de capital, drepturile şi obligaţiile acţionarilor, evoluţiile cursului acţiunilor şi b) una instituţională, cu aspectul unui mini-raport anual ce conţine cifrele-cheie şi unele informaţii despre management, strategie, produse şi mediul de afaceri.

Relaţia cu acţionarii salariaţi

Această relaţie ţine de comunicarea internă a companiei cu ţinta cea mai uşor de atins. Practic, vizează întregul personal, în măsura în care fiecare salariat poate fi considerat un potenţial acţionar.

Principalele suporturi şi proceduri de comunicare cu publicul intern sunt: reuniunile informale, scrisorile interne, instrucţia de specialitate pe piaţa de capital, ghidul acţionarului etc.

Alte acţiuni şi suporturi

Există o gamă largă de alte acţiuni şi suporturi nespecifice de comunicare financiară, care nu se încadrează în nici una dintre categoriile deja menţionate: site Internet, multimedia, sondaje de opinie, studii de imagine, teleconferinţe, filme de prezentare, plachete, broşuri, pliante şi altele.

Site Internet

Deschiderea site-ului companiei serveşte o gamă largă de obiective: consolidarea imaginii identitare a companiei, popularizarea mărcilor, promovarea produselor şi serviciilor, prezentarea vânzărilor, demonstraţii, telemarketing şi, desigur, *informare financiară şi bursieră*.

„Vizitarea" unui site este comparabilă cu răsfoirea selectivă a unei reviste. Se face „clic" pe un banner cu indicativul *investor relations* sau *Annual Raport*. Sumarul unui site vizitat de acţionari, analişti, ziarişti, investitori şi studenţi ar putea avea următoarea structură cadru:

- fişier 1 – mesajul preşedintelui sau directorului general, strategia şi filosofia companiei;
- fişier 2 – profil şi obiect de activitate;
- fişier 3 – istoric, personalităţi ilustre, evenimente memorabile, întâmplări cu caracter anecdotic;
- fişierele 4, 5 şi 6 – informaţii financiare: cifre-cheie, raport anual, mesaje pentru acţionariat;
- fişier 7 – administratorii, echipa de management;
- fişier 8-12 – comunicate financiare, rapoarte anuale, semestriale sau curente;
- fişier 13 – evoluţia cotaţiilor pe piaţa de valori mobiliare, comentarii;
- fişierele 14-15 – diverse, contacte, anunţuri, dialog e-mail etc.

Sumarul site-ului poate fi prezentat în limba română şi încă în una-două limbi străine. Forma editorială, grafica şi uşurinţa accesului la site-ul influenţează asupra impactului său.

Sondajele de opinie

Periodic, companiile procedează la sondaje de opinie şi studii de imagine, pentru a cunoaşte percepţiile acţionariatului şi altor categorii de public. Astfel, echipa de comunicare financiară îşi poate ajusta discursul şi optimiza mesajul. Sondajele merită a fi realizate de agenţii specializate. Sondajele efectuate de personalul propriu comportă o notă de subiectivism prea adesea inacceptabilă.

Sondarea opiniei acţionariatului vizează aşteptările diverselor categorii de public, sensibilitatea lor la comunicarea financiară şi imaginea globală a companiei, la credibilitatea echipei de management şi la atractivitatea titlurilor emise de companie.

În sondajele realizate pe bază de chestionar, administrarea chestionarului poate fi făcută la adunările generale, prin poştă clasică sau e-mail, prin telefon sau întâlniri faţă în faţă.

Teleconferinţele

În ziua prezentării rezultatelor financiare anuale sau semestriale, unele companii occidentale, cu acţionari răspândiţi peste ţări şi mări, organizează teleconferinţe (*conference-call*) internaţionale. În acest scop, acţionarii, investitorii şi analiştii din diverse colţuri ale lumii sunt invitaţi ca, la o anumită oră, să formeze un număr de telefon, la care preşedintele sau purtătorul de cuvânt al companiei va prezenta sintetic rezultatele financiare. După discursul de prezentare urmează un dialog în care se pun întrebări şi se fac comentarii.

Efectele comunicării financiare

Comunicarea financiară produce efecte mai mult sau mai puţin favorabile pentru poziţia companiei pe piaţa de capital. Acestea pot fi şi trebuie evaluate periodic, pentru a lua măsuri în consecinţă.

Primul efect important al politicii de comunicare financiară se traduce în evoluţia cursului acţiunilor companiei, chiar dacă fluctuaţiile depind de numeroşi alţi factori, precum: rating-ul de ţară, de ramură, mediul economic, juridic şi politic şi evoluţia mondială a pieţelor bursiere.

Al doilea efect important al politicii de comunicare financiară se concretizează în gradul de subscriere la emisiunile de valori mobiliare iniţiate de companie, pe piaţa de capital.

Măsurarea celor două categorii de efecte se bazează pe criterii specifice pieţei bursiere:

- *cursul* acţiunilor emise de companie şi *volumul* tranzacţiilor constituie indicatorii cei mai relevanţi pentru sănătatea financiară a companiei şi succesul politicii sale de comunicare financiară;
- *volatilitatea* titlului, indice care exprimă evoluţia cursului acţiunilor companiei în raport cu evoluţia pieţei bursiere în ansamblul său, arată în ce măsură cursul acţiunilor proprii este influenţat de factori care nu depind de companie;
- *lichiditatea* titlului, dată de numărul de tranzacţii zilnice, măsoară atractivitatea pe piaţa de capital. Cu cât lichiditatea este mai mare, cu atât acţiunile sunt mai atractive, mai uşor de vândut;
- *durata medie* de păstrare a titlurilor, ca interval de timp scurs între cumpărarea şi vânzarea sa, măsoară încrederea şi fidelitatea investitorilor faţă de companie. Durata redusă de păstrare indică caracterul speculativ al operaţiunilor pe termen scurt. Cu cât durata de păstrare creşte, cu atât creşte şi ponderea investitorilor fideli, pe termen lung, care nu reacţionează violent la mişcările pieţei.

Al treilea efect relevant al politicii de comunicare financiară priveşte stimularea interesului analiştilor financiari în difuzarea de comentarii şi prognoze asupra companiei. O comunicare financiară eficace sporeşte interesul analiştilor pentru companie.

Al patrulea efect important este reflectat de evoluţia acţionariatului, ca număr şi structură.

În sfârşit, o *altă categorie* de efecte măsurabile ale comunicării financiare se referă la interesul, atitudinea şi opinia presei, la numărul şi conţinutul apelurilor telefonice şi a scrisorilor de la acţionari şi la numărul de cereri de angajare prezentate serviciului de resurse umane al companiei.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 11

ABC-ul relaţiilor publice

„Un om inteligent crede jumătate din ce spune media, dar numai un înţelept ştie care jumătate."

Ultima dată când a fost să fie „Apocalipsa" s-a întâmplat pe 10 septembrie 2008.

Ce freamăt şi ce zbuciumi în presa vremii! Pe neaşteptate, ca trăsnetul din senin, presa scrisă şi audiovizuală injecta în minţile unui public mai mult sau mai puţin avizat sintagme terifiante: *Gaură neagră*, *Big bang*, *Particula lui Dumnezeu*, *Sfârşitul lumii* etc. Pericolul venea din Laboratorul European pentru Fizica Particulelor Elementare (CERN), situat în suburbia nord-vestică a Genevei, la graniţa Elveţiei cu Franţa. Acceleratorul de particule în care avea să se producă un remarcabil experiment ştiinţific era „Bau-bau".

În sfârşit, experimentul s-a produs, Balonul mediatic s-a dezumflat. Aparent. În fapt, a fost vorba de cea mai mare campanie PR din istorie. Spotul video de pe YouTube prezintă experimentul pe ritmuri rap. Întâmplare sau regie? Campania a avut un impact gigantic; miliarde de pământeni au aflat că există CERN, cu experimentele sale epocale şi bugete de miliarde de euro...

Cu aproape două decenii în urmă, în ziua de 23 aprilie 1991, Liniile Aeriene Britanice au oferit gratuit bilete pe toate aeronavele companiei. În total, au fost 50.000 de bilete, jumătate în aeroportul londonez Heathrow şi jumătate în restul agenţiilor din exterior. Din câte ştim, până la acea dată, a fost una dintre cele mai mari acţiuni de Public Relations din toate timpurile. Bugetul de PR al companiei aeriene a fost, în ziua aceea, de 16 milioane lire sterline. Cuprindea costul efectiv al biletelor (10 milioane lire sterline) şi costul publicităţii din jurul evenimentului (6 milioane). Nimeni nu va şti cu adevărat care a fost efectul acestei acţiuni asupra încasărilor şi profiturilor firmei, ulterioare acestei date. Totuşi, puţini sunt cei care se îndoiesc de oportunitatea acelei campanii de PR, care a atras un uriaş capital de simpatie şi notorietate din partea călătorilor.

În sfera relaţiilor publice există două căi extreme către marea notorietate şi simpatie: fie faci ceea ce aşteaptă toată lumea, fie faci ceea ce nu aşteaptă nimeni. Surpriza şi şocul mediatic care aduc notorietate se obţin uşor prin acţiuni şi evenimente ieşite din cotidian, în ideea în care „cotidian" este ceea ce se întâmplă atunci când „nu se întâmplă nimic".

În acelaşi timp, capitalul de simpatie şi adeziune al publicului poate fi obţinut mai uşor venind în întâmpinarea aşteptărilor şi dorinţelor sale.

Ce sunt relaţiile publice

Unul dintre prietenii relaţionişti, Cezar Caluschi, spune limpede că *relaţia companie – client* nu este nici pe departe atât de simplă şi uni-direcţională pe cât pare. Dimpotrivă, este o reţea complexă de relaţii „în care sunt implicate din ce în ce mai multe părţi: angajaţii companiei, concurenţa, diverse organizaţii civile, autorităţile, presa, băncile, furnizorii şi lista ar putea continua....Modul în care sunt administrate aceste relaţii poate avea un efect covârşitor asupra activităţilor curente şi a succesului companiei" (Cezar Caluschi,1998, p. 24).

Adăugăm faptul că ceea ce se „comunică" în această reţea de relaţii nu se rezumă la traficul de informaţii, documente şi date. Din contra, aspectul care prevalează priveşte traficul de imagine, atitudini şi sentimente. De altfel, aici regăsim motivaţia profundă şi subtilă pentru care spunem *„relaţii publice"* şi nu *„informaţii publice"*.

Organizaţiile sunt legate prin fire nevăzute de grupuri şi categorii umane foarte eterogene, de alte organizaţii, de valori culturale, curente de idei, modă, politică. Ele au nevoie de informaţii asupra aşteptărilor acestor parteneri sociali, dar şi de simpatia şi adeziunea lor. De asemenea au nevoie ca mesajele lor să ajungă repede la public, sa fie supuse judecăţii acestuia.

Relaţiile publice sunt non-financiare şi nu au caracter comercial stricto-sensu, dar servesc organizaţiei în scopul organizării şi administrării sistemului de relaţii comerciale, economice, politice, administrative, sociale, culturale etc., în care este prinsă ca într-un păienjeniş. Mediul de marketing al organizaţiei trebuie influenţat astfel încât să lucreze pentru şi împiedicat să lucreze împotrivă. Sunt responsabile de organizarea comunicării instituţionale şi concep strategia şi politicile de comunicare. Creează mesajele şi evenimentele, aleg canalele de comunicare şi selectează purtătorii de cuvânt. În comunicarea publică a unei companii nu poate fi vorba de transparenţă totală, ci doar de o transparenţă controlată. Nevoia de discreţie şi confidenţialitate este la fel de mare. Relaţiile publice sunt un filtru al comunicării; lasă să treacă şi amplifică circulaţia mesajelor favorabile şi, totodată, împiedică sau atenuează impactul mesajelor nefavorabile.

Practic, relaţiile publice realizează un compromis strategic şi controlat între nevoia de transparenţă, pe de o parte, şi nevoia de discreţie şi confidenţialitate, pe de altă parte. În principiu, serviciile „secrete de marketing" (spionaj şi contraspionaj la nivelul organizaţiei), care îşi caută un loc discret în organigrama a numeroase companii transnaţionale sunt incluse tot în zona relaţiilor publice.

În mediul administraţiei publice, ca şi în cel al afacerilor, nevoia organizaţiilor de a-şi crea structuri proprii de relaţionare publică (servicii, birouri, oficii de relaţii publice, birouri şi ataşaţi de presă, purtători de cuvânt) şi de a dezvolta o politică coerentă de relaţionare cu diverse categorii de public este la fel de imperioasă precum cea din mediul politic, chiar dacă nu se bazează explicit pe un număr de voturi. Rolul acţiunilor de relaţii publice este acela de a construi imaginea identitară a organizaţiei, de a o apăra şi înfrumuseţa cu orice ocazie, de a crea şi întreţine relaţii bune şi indirect profitabile cu cele mai influente categorii de public.

În limbaj cotidian, apare uneori confuzia între „relații publice" și „relații cu publicul". Cea de-a doua sintagmă se referă la comunicarea directă cu publicul imediat (persoane fizice reprezentând contribuabili, clienți, debitori, invitați, vizitatori etc.), cu care aceasta vine în contact la ghișeu, telefon sau Internet. Relațiile cu publicul constituie doar o componentă a relațiilor publice.

Comunicarea cu presa

În mod inevitabil, pentru a difuza mesajele importante din perspectiva propriilor interese și, totodată, din cea a interesului public, organizațiile fac apel la mass-media. De regulă, funcția de *releu* între organizație și media este preluată de *biroul de presă* sau de specialiști cu atribuțiile unui asemenea birou. Grosso-modo, noțiunea de mass-media trimite la două destinații oarecum distincte:

- presă scrisă și print: ziar, revistă, afiș, carte, fotografie;
- presă audiovizuală și mediul electronic: radio, televiziune, telefon, multimedia, fax, Internet, cinema etc.

În mass-media, lucrează ziariști, producători, realizatori, animatori, provideri, proprietari și agenți de spațiu publicitar. Ei privesc informația ca pe un bun public, un fapt și, adesea ca pe o creație, o formă de artă, care merită a fi adusă la cunoștința publicului. Ei decid genul, forma și stilul în care este difuzată informația: descriere, povestire, mărturie (reportaj), imagine, sunet, text, ilustrație etc.

Biroul de presă

În organizație, biroul de presă este un departament cu sarcina de a iniția și menține relații cu mass-media. În marile organizații, biroul de presă este poziționat distinct în departamentul de relații publice, subordonat direct șefului departamentului, la rândul său, subordonat managerului general. În organizații mici, unde nu exista departament de PR, șeful biroului de presă se subordonează direct conducerii. El trebuie să știe ce se întâmplă important în organizație pentru a acționa rapid atunci când presa cere informații. Trebuie să prevadă evoluția evenimentelor cu potențial de criză. Poziția sa ierarhică trebuie să fie îndeajuns de înaltă pentru a nu fi blocat de managerii eșaloanelor intermediare. În plus, trebuie să cunoască deciziile conducerii și să le orienteze din perspectiva impactului public.

Biroul de presă are două obiective majore: a) stabilește și influențează legătura cu presa în beneficiul organizației; b) informează organizația asupra modului în care presa îi poate influența interesele. Un birou de presă trebuie să răspundă prompt cerințelor jurnaliștilor și să furnizeze documentația relevantă. În acest scop, dispune de o bază de date cu texte, statistici, grafice, fotografii, bogată și operațională. Informațiile destinate presei se referă la comunicate de presă, dosare de presă, buletine informative, conferințe de presă, vizite și voiaje de presă, congrese, expoziții, seminarii, dezbateri și alte evenimente.

Categorii de public

Nici o organizaţie nu are un public omogen şi unic, ci întotdeauna mai multe segmente de public, care se pot individualiza şi ierarhiza în funcţie de gradul de implicare în procesele de comunicare, de susţinere sau de frânare şi constrângere a acţiunilor sale.

În mediul administraţiei publice şi în cel al afacerilor, prin „public" înţelegem orice organizaţie, grup de interese, grup de presă, persoane fizice şi lideri de opinie, care, prin atitudinile, opiniile sau comportamentele lor, pot avea impact asupra vieţii şi intereselor organizaţiei. Pot fi acceleratori ai acţiunilor organizaţiei, dar şi frâne sau obstacole de netrecut în calea intereselor sale. În fapt, acest mediu eterogen este constituit din *publicuri* şi nu dintr-o singură categorie de public omogen.

În mod obişnuit, facem distincţie între cel puţin următoarele categorii de public, care constituie ţinte precise ale acţiunilor de relaţii publice:

a) mass-media, grupuri de presă scrisă, audiovizuală şi mediul Internet;
b) opinia publică sau publicul extern, adică cetăţeanul, contribuabilul impersonal;
c) publicul intern, salariaţii, administratorii, diversele comitete şi sindicate interne;
d) instituţii şi fonduri financiare, bănci, burse, societăţi de rating şi asigurări;
e) acţionari, obligatari, instituţii şi organisme ale puterii de stat şi administraţiei publice – preşedinţie, parlament, guvern, prefectură, primărie, fisc, gardă financiară şi orice alte organisme care administrează treburi publice şi impun respectarea de normative, standarde şi norme privind igiena publică, metrologia, protecţia mediului, regimul vamal, protecţia muncii, deontologia comercială, protecţia consumatorului etc.
f) partide politice şi grupuri de interese civice, asociaţii profesionale, fundaţii culturale, cluburi sportive etc.

Diferitele segmente de public nu sunt active în egală măsură. În mod obişnuit, unele rămân pasive sau latente, apatice atâta timp cât acţiunile şi interesele organizaţiei nu le afectează în nici un fel interesele. În acest caz, se constituie în non-public.

Campania PR

Campania sau proiectul de PR constituie instrumentul de marketing şi comunicare publică, care construieşte, apără, schimbă sau cosmetizează imaginea publică a unei organizaţii, persoane, idei, brand, produs sau serviciu. În linii mari, obiectivele campaniei PR pot fi sintetizate în trei categorii:

- preîntâmpinarea şi rezolvarea unor crize,
- fluidizarea comunicării cu cetăţeanul şi rafinarea metodelor de maximizare a profitului,
- crearea, schimbarea sau cosmetizarea imaginii organizaţiei.

Prin crearea de imagine publică se înţelege procesul de „imprimare" a identităţii organizaţiei în conştiinţa publicului şi de poziţionare a acesteia în raport cu concurenţa, stârnind reacţii de simpatie, atracţie şi fidelitate. Campania PR poate fi *ofensivă*, când urmăreşte cucerirea unor segmente noi de public sau pieţe şi clienţi noi, prin demontarea

poziţiilor ocupate de concurenţă. Campania PR poate fi *defensivă*, când apără poziţii deja cucerite, faţă cu atacurile concurenţei sau în momente de criză.

Pentru a fi eficace şi a rămâne loială scopurilor sale, o campanie PR trebuie să satisfacă un minim de cerinţe şi să respecte o procedură de lucru în câteva etape:

1. definirea precisă a *obiectivelor* urmărite de campanie;
2. analiza ofertei organizaţiei şi *concepţia preliminară* a mesajelor relevante pentru atingerea obiectivelor;
3. alocarea unui *buget* (bani, timp, resurse umane) destinat să acopere costurile şi eforturile de oricare altă natură, implicate de derularea campaniei;
4. *alegerea* şi *definirea publicului-ţintă*, după monitorizarea mediului şi investigarea segmentului de public căruia îi este destinat mesajul;
5. selectarea corectă a acelor *media* (suporturi, canale) şi evenimente prin care se vor difuza mesajele ce urmează a fi văzute, auzite sau citite de publicul-ţintă;
6. *producţia* mesajelor, în conţinutul şi forma adecvate publicului-ţintă şi a imaginii dorite pentru organizaţie, marcă, persoană, produs, serviciu;
7. alcătuirea unui plan media (*media-plan* şi *timing*), adică programarea în timp a campaniei PR, cu grafice de eşalonare calendaristică a evenimentelor şi inserţiilor, pe zile, ore, minute şi secunde (*timing*-ul), precum şi alocarea lor pe diversele media antrenate în campanie (*media-plan*);
8. *monitorizarea* respectării planului media, pentru a interveni la timpul şi locul potrivit, cu ajustările şi corecţiile necesare şi oportune.

Pe scurt, construirea unei campanii PR trebuie să răspundă precis şi cinstit la o serie de întrebări:

- Ce obiective urmărim?
- Ce avem de oferit? Care este mesajul?
- Ce buget avem? Câţi bani şi cât timp avem pentru a construi şi promova imaginea dorită?
- Cui ne adresăm? Care este publicul-ţintă?
- Care sunt acele media ce vor difuza mesajul?
- Ce mesaj producem, pentru a spune ce avem de spus şi de arătat (cuvinte, sloganuri, texte, ilustraţie cu sunete şi imagini)?
- Cum derulăm campania, în timp, în teritoriu şi pe tipuri de media şi categorii de auditoriu-ţintă?
- Ce corecţii şi ajustări sunt necesare şi oportune?

Ocazii şi evenimente PR

O listă prezumtivă a ocaziilor şi evenimentelor în care o campanie PR poate ajuta organizaţia ar putea cuprinde: fundal pentru campanii de reclamă; deschiderea sau mutarea unui sediu; atragerea de capital (vezi capitolul privind comunicarea financiară); angajarea de personal valoros; probleme cu furnizorii; deschiderea sau închiderea unei filiale sau reprezentanţe; întârzieri la livrare; imagine de companie învechită; probleme cu angajaţii; accidente de muncă; probleme cu fiscul, banca sau asigurările; probleme cu sindicatele; eşecul unui produs; impas în relaţiile cu autorităţile; evenimente speciale; probleme de sănătate sau conflicte în echipa de management etc.

Comunicatul de presă

Atunci când o organizaţie (societate comercială, primărie, fundaţie, prefectură, partid politic, poliţie, armată, instituţie de învăţământ, club sportiv) sau o persoană fizică (VIP) are ceva de spus unui public larg şi doreşte să facă acest lucru fără a cumpăra spaţiu tipărit în presa scrisă şi timp de antenă în audiovizual, una din soluţiile la îndemână este redactarea unui comunicat de presă. Prin difuzarea acestuia, va comunica cu publicul, va gratula contribuabilii sau clienţii, va atrage simpatii, va atenua crize şi stinge scandaluri, va demonta zvonuri şi va crea evenimente importante pentru publicul său. Jurnaliştii consideră comunicatul de presă ca un material de referinţă şi un instrument de lucru, care nu mai solicită un efort de documentare din partea redacţiei.

Principial, comunicatul de presă este o „ştire" destinată mediatizării prin presă, dar redactată în organizaţia care îl expediază către presă. Este o ştire, un punct de vedere, o luare de poziţie şi, totodată, un document oficial transmis de organizaţie sau o persoană publică pentru a fi dat publicităţii.

În principiu, presa scrisă şi audiovizuală constituie doar canalul prin care comunicatul este difuzat, dar organizaţia care l-a redactat şi trimis presei nu are putere asupra sa, nu poate impune publicarea, nici forma în care va fi reprodus şi nici momentul difuzării. Presa decide dacă textul va fi difuzat integral, trunchiat, rescris sau nu va fi difuzat deloc (Coman, 1999, p. 85);

Pentru organizaţia sau persoana care îl expediază, rămâne totuşi instrumentul prin care „decide" cine, ce, cum, când şi unde îşi va crea imaginea dorită. Acest obiectiv poate fi atins atunci şi numai atunci când presa găseşte în comunicat o ştire bine redactată şi interesantă pentru publicul său.

Teoretic, în raport cu prezenţa sau absenţa unei luări de poziţie, se pot pune în discuţie două categorii de comunicate: informative şi persuasive.

Comunicatul de informare este acela prin intermediul căruia se fac anunţuri, se transmit invitaţii sau se comunică date statistice simple, fără a face comentarii şi a adopta o poziţie pentru sau împotrivă.

Comunicatul persuasiv este acela în care se fac comentarii, se transmit opinii în favoarea sau împotriva unei cauze, se contestă sau se fac dezminţiri, adică se ia o poziţie faţă de ceva sau de cineva.

Practic, toate comunicatele de presă sunt persuasive şi vizează influenţarea opiniei publice. Din punctul de vedere al organizaţiei sau al persoanei fizice care redactează şi expediază un comunicat de presă, există câteva elemente ce pot fi decisive pentru promovarea sa în presă:

- ştirea ca atare;
- suportul (hârtia, caseta audio-video, CD-ul, USB-ul);
- formatul;
- caseta de identificare;
- momentul difuzării;
- titlul;
- lead-ul (şapoul);
- intertitlurile;
- limbajul şi stilul redactării.

Un comunicat în format video poate fi chiar un material complex, înregistrat pe casetă sau CD şi construit din imagini şi coloană sonoră care comentează imaginile.

Ştirea

Pentru presă, informaţia că „un om a fost muşcat de un câine" nu constituie neapărat o ştire. În schimb, aceea că „un câine a fost muşcat de un om" ar putea fi o ştire de senzaţie.

Când ne propunem să redactăm un comunicat de presă, mai întâi ne vom asigura că ştirea pe care dorim să o mediatizăm poate trezi atenţia şi interesul presei şi publicului. Ştirile anoste pentru public nu sunt văzute cu ochi buni de jurnalişti. Nu merită un comunicat de presă. Jurnaliştii nu au nici o obligaţie faţă de ele şi le vor arunca la coş. Le pot pune totuşi în pagină, de amorul artei, atunci când sunt redactate genial. Adesea, ceea CE comunicăm (conţinutul) contează mai puţin decât CUM o facem (stilul). Dincolo de asta, orice ştire trebuie probată sau confirmată de expeditor, chiar dacă cel care poartă răspunderea difuzării rămâne adesea redactorul care o pune în pagină.

Suportul şi formatul

Ca regulă generală, comunicatul se redactează pe format A4, hârtie simplă, albă şi nu neapărat pe hârtie antet. Excepţie fac toate cazurile (şi pot fi multe) în care hârtia antet a expeditorului constituie un atu în faţa oamenilor din presă şi a publicului. Marginile libere ale suportului vor avea cel puţin 2 cm pe toate laturile. Comunicatele audio-video au ca suport înregistrări pe casete sau CD, dar sunt dublate de suport hârtie.

Caseta de identificare

În stânga sus, este plasată caseta de identificare a expeditorului comunicatului. Conţine numele expeditorului (organizaţia), adresa, persoana de contact (purtător de cuvânt, ataşat de presă), numărul de telefon „office" şi „home". Telefonul „home" poate fi apelat de redactor, pentru detalii şi clarificări, în afara programului de lucru. Eventual, noaptea târziu, la închiderea ediţiei.

Momentul difuzării

În dreapta, sus, este locul casetei cu menţiuni privind data şi ora difuzării. Pot fi menţiuni de genul: *„Spre difuzare imediată"* sau *„Embargo până la...* (data, ora)". Menţiunea privind embargoul este necesară atunci când ştirea priveşte evenimente viitoare incerte, care au nevoie de confirmare sau atunci când se doreşte difuzarea simultană în mai multe media. Comunicatul poate fi retras de expeditor până la momentul declarat „embargo".

Titlul

Titlul unei ştiri de presă (şi comunicatul este o ştire) influenţează semnificativ primul nivel de lectură a acesteia. Când jurnalistul frunzăreşte teancul de comunicate sosite peste zi la redacţie, elementul decisiv pentru prima impresie este titlul. E bun

dacă-i jurnalistic, adică scurt, trăsnit şi incitant. Titlul este cel care îl acroşează pe redactor, ca şi pe cititor. Titlul nu-şi face treaba dacă-i formal, sec sau oficios (de pildă, în loc de: *„Delegaţie suedeză în vizită la primăria..."*, mai bine ceva de genul: *„Vikingii la primărie"*). Nici nu-i obligatoriu să fie strict legat de conţinutul textului.

Pare un fapt curios, dar în presă, titlurile tari nu sunt cele date de autorii textelor; adesea jurnalişti talentaţi au această menire. Când lucram în presă, dădeam o şampanie colegului care-mi dădea un titlu inspirat. Atunci când titlul se rezumă doar la sintagma „Comunicat de presă", se pierde din impactul stilistic asupra redactorului; ştirea prezentată apare ca formală, birocratică, oficioasă.

În ceea ce priveşte redactarea, se lasă la dispoziţia redactorilor un spaţiu de 1/3 din pagină, după care se plasează titlul, aliniat la stânga, fără a-l desfăşura pe toată lăţimea paginii. Dacă este mai lung decât caseta, cu mai mult de 7-8 caractere, titlul se rupe pe două, maximum trei rânduri suprapuse, ultimul subliniat.

Intertitlurile

Intertitluri sunt numite titluri de paragraf, inserate în corpul textului. Subiectele desfăşurate pe spaţii ample, pe mai multe planuri, cu detalieri pe teme distincte, merită a fi rupte în paragrafe, cu titluri specifice. De regulă, aceste titluri de paragraf sau intertitluri sunt extrase din textul paragrafului pe care-l prefaţează. Titlul interior nu este însă un rezumat, ci un element incitant, care urmăreşte să creeze mister, suspans şi dorinţa de a continua lectura.

Lead-ul (chapeau)

Este paragraful iniţial care reprezintă o formulare rezumativă, o prescurtare a textului, cu rol de introducere şi provocare la lectură. Mărimea lui este proporţională cu cea a textului.

Lead-ul este replica de deschidere sau „fraza de atac", adică cea mai semnificativă parte a textului. De regulă, lead-ul este scris cu *„italic"* sau cu **„bold"** şi format din 3-4 fraze „cheie", care rezumă esenţialul din text şi răspunde precis şi incitant unora din întrebările: Cine? Ce? Unde? Când? De ce?

Importanţa titlului şi lead-ului este capitală pentru lectura textului. Profesioniştii spun cu umor şi tâlc ceva de genul: *„Dacă ai 10 ore pentru a redacta un comunicat, lucrează 9 la titlu şi lead"*.

Dateline

Este o micuţa casetă dispusă în dreapta, între titlu şi lead, unde se înscriu locul şi data redactării (de exemplu, *Iaşi, 22 august 2007*).

Corpul comunicatului

Abia după lead, urmează conţinutul propriu-zis al comunicatului, care întregeşte, amplifică şi explicitează conţinutul lead-ului. Ca regulă, textul este scris *la persoana a treia*, ca şi cum un reporter ar fi cel care redactează ştirea şi nu o persoană din organizaţia care a expediat comunicatul redacţiei. Textul este mai convingător atunci când inserează câteva *citate* cu replici ale personajelor care apar în ştire, însoţite de *fotografii* sau *documente* în facsimil. Pentru public, acestea vor stau drept mărturii şi probe. Un citat bun înviorează ştirea şi îi conferă un plus de autenticitate. Comunicatul poate fi însoţit de înregistrări audio şi video. Textul este bun, în principiu, dacă răspunde clar la cele 6 întrebări-cheie: cine?, ce?, când?, unde?, cum? şi de ce?.

Comunicatul de presă este o pledoarie *pro domo*. Relaţionistul care îl concepe nu va uita nici o clipă că el prezintă şi apără interesele organizaţiei din care face parte, iar comunicatul nu are doar un rol strict informativ. În comunicarea publică instituţională, scopul său nu este doar acela de a informa corect şi complet, de a respecta adevărul gol şi brutal sau dureros pentru organizaţie, ci mai curând acela de a informa într-o manieră care să aducă avantaje, să câştige simpatii, să demonteze crize, să atragă voturi, fonduri, sponsori etc. Va respecta în linii mari faptele, dar va cosmetiza, va înfrumuseţa şi va face realităţile să pară mai agreabile decât sunt de fapt. Textul insistă pe argumentaţie, seducţie şi manipulare. Informaţiile banale sau deja cunoscute se lasă spre final.

Dacă textul comunicatului acoperă mai multe pagini, în josul fiecăreia se va scrie: „(continuă)". Pe ultima pagină, pentru a marca finalul, se foloseşte cuvântul „Sfârşit" sau se imprimă simbolul #####. În josul paginii apar numele, prenumele, semnătura managerului care autorizează transmiterea comunicatului, eventual şi ştampila organizaţiei.

Stilul şi limbajul

Comunicatul de presă se redactează în formatul, stilul şi limbajul jurnalistic specific ştirilor, construit şi structurat pe modelul „piramidă inversată". În stilul jurnalistic, „piramida începe de la vârf, nu de la bază. Textul începe cu lead-ul (miezul şi esenţa informaţiei sunt şi vârful piramidei), apoi continuă cu paragrafele care descriu faptele în ordinea descrescătoare a importanţei lor.

În plus, limbajul jurnalistic este simplu şi direct, fără preţiozităţi şi academisme, fără termeni prea tehnici. Puţin argou sau jargon profesional pot face lectura mai atrăgătoare. Dacă textul este redactat în stilul şi limbajul media, redactorul îl va difuza prompt, fără să mai intervină în text.

Spre exemplificare, vom reda maniera de redactare şi punere în pagină (tehnoredactare) la care a recurs specialistul în relaţii publice al unei companii fictive, având ca obiect de activitate exploatarea şi întreţinerea pârtiei de schi şi a telecabinei de la Predeal.

S-a produs o defecţiune tehnică care a făcut ca un grup de turişti să rămână suspendaţi în aer timp de trei ore. Unii s-au ales cu degerături. Comunicatul pe care relaţionistul companiei l-a transmis presei a fost următorul:

(siglă) CARPATIN S.A.
Str. General Popescu, 37, Predeal
Tel/fax: ..., e-mail...
Pers. contact: Ştefan Prutianu
După program, tel: 07...
(Comunicat de presă)

Embargo:
joi, 28.03.2007, orele 14.00

SUSPANS ÎN BUCEGI
Predeal, 27 dec. 1999

- *La Predeal, un grup de schiori a rămas suspendat trei ore.*
- *Echipa de intervenţii a repus situaţia sub control.*

La Predeal, timp de trei ore, un grup de schiori francezi au rămas suspendaţi în telecabină la cota 1000 m. Temperatura scăzută a provocat blocarea cablului la stâlpul nr. 7. Doi schiori au suferit degerături uşoare. Transportaţi de urgenţă la spital, ei se află în afara oricărui pericol. Echipa de intervenţie a acţionat prompt. Compania îşi asumă responsabilitatea incidentului. Experţii sunt de părere că nefericitul incident este un caz izolat. Turiştii pot fi liniştiţi.

„Ne-am speriat straşnic, dar întâmplarea în sine a avut şi partea ei de aventură şi senzaţii tari" ne-a declarat frumoasa franţuzoaică Yvette Moreau, una dintre cele două victime ale degerăturilor. În prezent, situaţia este sub control, iar compania „Carpatin" aşteaptă oaspeţi pentru un sejur de vis.
(Sfârşit)

Director general (purtător de cuvânt)

Dosarul de presă. Informaţii publicabile „la pachet"

Între instrumentele de comunicare cu presa, suportul de informaţii publice cel mai flexibil şi uşor adaptabil, de la amplu şi complex la foarte simplu, rămâne *dosarul de presă* sau kit-ul de presă.

În principiu, între două coperte elegante, dosarul de presă poate reuni o colecţie sau o combinaţie de documente şi materiale informative destinate difuzării la scară mare, prin intermediul ziariştilor. Informaţiile prezentate sunt mult mai detaliate şi ample decât cele dintr-un comunicat de presă. Cu cât o informaţie provenind din interiorul organizaţiei are implicaţii în mai multe domenii (economic, comercial, concurenţial, politic, social etc.) şi poate fi prezentată din mai multe unghiuri de vedere, cu atât mai mult ea se pretează ca temă pentru Dosarul de presă şi mai puţin ca subiect pentru Comunicatul de presă. Urgenţa difuzării informaţiei însă este un factor care recomandă mai curând comunicatul decât dosarul, deoarece elaborarea acestuia din urmă solicită mai mult timp şi efort.

Practic, dosarul de presă nu este altceva decât un pachet compact de informaţii destinate publicităţii (comunicate, discursuri ale managerilor sau purtătorilor de cuvânt, broşuri de prezentare, publicaţii de întreprindere, rapoarte, fişe tehnice, prospecte,

oferte, decupaje etc.), asamblate unitar, legate şi „ambalate" cu gust, eventual garnisite cu fotografii cu legendă, înregistrări audio, dischete, CD-uri sau casete video (clipuri şi filme de prezentare), precum şi de mici daruri promoţionale (pixuri, agende, calendare). Informaţiile la „pachet" ca atare sunt expediate prin poştă sau sunt înmânate direct ziariştilor acreditaţi, la intrare în sala în care se va desfăşura o conferinţă de presă, o prezentare de produs, o demonstraţie, un congres sau un alt gen de eveniment PR. Cu dosarul în braţe, ziariştii au posibilitatea unei informări mai precise asupra situaţiei prezentate sau asupra evenimentului la care au fost invitaţi. Ei îşi pot redacta materialele, fără a se concentra inutil asupra unor nume de persoane, denumiri de companii, de mărci, de produse sau asupra altor detalii tehnice. Câştigaţi de oferta de informaţii din dosar, jurnaliştii vor deveni mai confortabili şi prietenoşi, în orice caz, mai puţin dificili decât de obicei. Ei vor fi mai „în temă" şi vor pune mai puţine întrebări încuietoare, mai puţine întrebări banale, insinuante sau fără relevanţă. Dacă pe coperta dosarului se menţionează numele jurnalistului şi al publicaţiei pe care o reprezintă este şi mai bine, pentru că relaţia se personalizează.

Se poate face o oarecare distincţie între trei categorii de dosare de presă:

Dosarul de presă eveniment este special elaborat cu ocazia unei acţiuni sau a unui eveniment creat de organizaţie (târg, salon, lansare, prezentare). El prezintă evenimentul şi mesajul organizaţiei în legătură cu evenimentul.

Dosarul de presă-carte de vizită este cel care oferă jurnaliştilor un set de informaţii generale despre viaţa organizaţiei, despre realizările, obiectivele sau problemele sale. Deşi nu este redactat pe eveniment şi nu pare să fie motivat de un interes anume, el constituie un „cârlig" de care presa să se poată agăţa pentru a prezenta articole şi reportaje consistente despre organizaţie sau măcar pentru a lua act de existenţa organizaţiei şi a o vizita sau a o avea în vedere.

Dosarul de presă suport pentru eveniment sau comunicat de presă este acela care însoţeşte comunicatul, pentru a aduce date şi referinţe suplimentare, pentru a înlesni o documentare mai amplă şi a oferi argumente şi probe, dincolo de informaţiile precise din comunicat.

Conţinutul dosarului de presă diferă în raport cu evenimentul promovat sau scopul urmărit de organizaţie. Dosarul de presă pregătit pentru participanţii la o conferinţă de presă, de pildă, ar putea include:

a) o notă de prezentare sau o scrisoare de deschidere, care explică conţinutul dosarului;
b) un cuprins sau un index al pieselor incluse în dosar;
c) unul sau mai multe comunicate de presă, cu variante pentru presa scrisă şi audiovizuală;
d) programul conferinţei şi lista cu informaţii de fundal (nume, cifre şi fapte) ce explică contextul în care se desfăşoară conferinţa. Pentru persoanele care joacă un rol important, se pot ataşa scurte biografii şi fotografii;
e) texte de prezentare, mostre şi fişe tehnice ale produselor sau un reportaj de interes pentru ziarişti;
f) orice alte materiale relevante pentru mass-media: broşuri; prospecte; oferte; publicaţii de întreprindere; rapoarte anuale; fotografii, desene, planşe; casete audio; dischete, CD-uri şi script-uri radio şi TV (casete incluse) etc.

Atunci când compania sau instituţia nu dispune de cel puţin o parte dintre piesele menţionate, dosarul de presă devine inutil. Comunicarea informaţiilor se poate rezuma la o simplă mapă sau la un plic, care include programul conferinţei şi comunicatul de presă.

Coperta dosarului nu trebuie să fie neapărat luxoasă şi costisitoare, dar nici nu se poate rezuma la un simplu dosar plic, din librărie. Pe copertă se pot tipări sau lipi însemnele identitare şi coordonatele organizaţiei (logo, siglă, adresă, telefon, fax, e-mail, site etc.), o imagine (tipărită sau o fotografie lipită) sugestivă pentru organizaţie sau eveniment, ca şi numele şi coordonatele persoanelor de contact.

Conferinţa de presă. Formula privilegiată, scumpă şi riscantă de comunicare cu presa

O conferinţă de presă este o formulă oficială, relativ protocolară, adesea scumpă şi riscantă, dar interactivă şi deschisă de comunicare cu mass-media. Ea oferă un spaţiu şi un moment privilegiat pentru difuzarea unor mesaje de maximă importanţă pentru organizaţie. O conferinţă de presă se lansează doar în situaţii deosebite şi se justifică atunci când organizaţia are de comunicat ceva deosebit de important, ceva absolut nou, ceva ce prezintă importanţă pentru un larg segment de public, ca şi atunci când firma propune un eveniment important sau se confruntă cu o criză gravă.

Ocazii şi evenimentele uzuale care justifică o conferinţă de presă pot fi: nevoia de a contracara unele crize sau scandaluri de presă, inaugurări de sedii şi alte obiective industriale, aniversări majore şi jubileuri, prezentări de produse şi tehnologii noi, disputarea unui meci important, lansarea unei cărţi de răsunet, deschiderea unei mari expoziţii, premiera unui film etc. În multe dintre situaţiile enumerate însă poate fi preferată organizarea unui cocktail de presă sau a unei reuniuni restrânse, la care sunt invitaţi doar câţiva jurnalişti specializaţi.

Atenţie! Jurnaliştii sunt persoane cu o agendă încărcată, veşnic în criză de timp, care trec la represalii dacă sunt puşi în situaţia să piardă timpul la o conferinţă la care nu s-au ales cu un material redacţional nou şi interesant. Conferinţa de presă nu se rezumă doar la informarea „programată" a ziariştilor, ci îşi asumă disponibilitatea şi riscul de a răspunde la întrebările presei.

O conferinţă de presă, indiferent de mărimea organizaţiei care o lansează, trebuie concepută, pregătită şi programată până în cele mai mici amănunte, în trei etape: pregătirea, desfăşurarea propriu-zisă şi evaluarea.

Pregătirea conferinţei

Exceptând situaţiile de criză, în care conferinţa este organizată ad-hoc, fără preliminarii, pregătirea conferinţei începe cu două-trei săptămâni înainte, ţinând seama de următoarele elemente:

Alegerea momentului (data, ziua, ora, durata)

Se caută o dată calendaristică în care conferinţa nu va fi concurată de alte evenimente naţionale sau locale: festivaluri, vizite diplomatice, alegeri, mari competiţii sportive etc.

Cele mai potrivite zile din săptămână sunt cele de la mijloc: marţi, miercuri, joi. Cel mai potrivit interval orar, în cursul unei zile, este cel de la 10:00 la 12:00. În afara acestui interval, se pot alege alte ore, dar se ţine seama de închiderea ediţiilor şi de timpul necesar ziariştilor pentru redactare.

Alegerea locului

Este mai bine la sediul organizaţiei sau într-o sală specială, închiriată? Răspunsul la această întrebare va fi dat în funcţie de ambianţa agreabilă şi conformă cu imaginea pe care organizaţia doreşte să şi-o contureze. Locul ales trebuie precizat clar şi trebuie să fie uşor de identificat de către jurnalişti. Acustica sălii trebuie să fie bună, izolată de forfota şi zgomotele din exterior. Mobilierul trebuie să fie adecvat asistenţei, mesele şi scaunele trebuie să permită luarea de notiţe. Dispunerea meselor în „T" este bine să fie evitată, pentru că provoacă agitaţie la baza „T"-ului. Este necesară existenţa unuia sau mai multor microfoane mobile.

Lista invitaţilor

Următorul aspect abordat priveşte stabilirea listei jurnaliştilor specializaţi sau direct interesaţi de tema conferinţei. Nu trebuie invitate „ziare", ci jurnalişti. În acest scop, se consultă fişierele de presă, în care fiecare ziarist este înregistrat cu extrase din ceea ce a mai scris despre organizaţie, indiferent dacă au fost comentarii ostile sau favorabile. Reporterii TV pot avea un regim special, pentru că ei au nevoie de cadre cu imagini atractive şi sunt mai puţin interesaţi de discursuri şi texte scrise. În plus, ei sunt grăbiţi şi au nevoie de spaţii mari pentru echipamente video.

Redactarea şi expedierea invitaţiilor

În redactarea invitaţiilor se au în vedere următoarele elemente: a) hârtia antet, care cuprinde logoul organizaţiei, sigla, numele, adresa, telefonul, faxul, site-ul; b) numărul de înregistrare al invitaţiei; c) data emiterii; d) cuvântul „INVITAŢIE", tipărit vizibil şi explicit înaintea titlului; e) titlul invitaţiei, care indică obiectul, tema sau subiectul conferinţei; f) textul invitaţiei, care face următoarele precizări:

- cine invită (numele managerului organizaţiei sau al persoanei care face invitaţia se menţionează explicit, cu precizarea calităţii sau funcţiei sale);
- ce se întâmplă (subiectul conferinţei, cu menţiuni privind importanţa sa şi caracterul de interes şi noutate);
- cine participă la conferinţă (personalităţi din interiorul sau din afara organizaţiei);
- când anume are loc conferinţa (data, ziua, ora, durata);

- unde anume are loc evenimentul (adresa exactă şi detaliată, eventual însoţită de o schiţă sau o hartă);
- persoana de contact, telefonul şi data limită până la care se poate confirma participarea;
- menţiuni referitoare la cocktail, bufet sau gustări, dacă este cazul;
- menţiuni privind ţinuta, dacă este cazul;
- numele, funcţia, semnătura celui care invită, eventual ştampila organizaţiei.

Momentul trimiterii invitaţiilor poate fi o problemă delicată. Nu-i bine nici dacă sunt trimise prea devreme (cu două săptămâni înainte ar putea fi prea devreme), nici dacă sunt trimise prea târziu (cu două zile înainte ar putea fi prea târziu). Un telefon la redacţie înainte de lansarea invitaţiilor poate lămuri lucrurile. Invitaţiile sunt adresate nominal atât redactorului-şef sau şefului de departament, cât şi jurnalistului preferat: „În atenţia domnului... (prenume, nume)". Se ţine seama de faptul că jurnaliştii sunt invitaţi, nu convocaţi.

Pregătirea discursului

Redactarea discursului începe cu trei întrebări: a) Care sunt obiectivele discursului? b) Cine vorbeşte? c) Cine redactează discursul?

Obiectivul. În principiu, obiectivele discursului pot fi încadrate în 3 categorii:

- să informeze şi să explice, adică să prezinte fapte şi date precise despre acţiunile organizaţiei, împreună cu motivaţiile şi justificările necesare;
- să convingă, să conteste sau să apere, adică să exprime o luare de poziţie a organizaţiei într-o anumită chestiune şi să persuadeze asupra audienţei în sensul împărtăşirii acestei poziţii;
- să comemoreze sau să celebreze un anumit moment din viaţa organizaţiei sau a unei personalităţii.

În funcţie de obiectivul urmărit, se va alege purtătorul de cuvânt, se va stabili maniera de documentare a discursului şi se va schiţa organizarea ideilor şi părţilor discursului.

Vorbitorul. În principiu, discursul este prezentat de preşedinte sau director. Dacă nici unul dintre aceştia nu este disponibil sau ambii sunt total lipsiţi de carismă, farmec şi umor (delicată situaţia celui care motivează acest fapt), se preferă un purtător de cuvânt, care cunoaşte tema şi posedă abilităţile necesare.

Redactarea. Urmează desemnarea persoanei care scrie discursul şi realizează operaţia de redactare propriu-zisă. Ideal ar fi ca discursul să fie scris de cel care îl rosteşte, dar acest lucru este rareori posibil. Indiferent cine redactează discursul, prezentatorul va fi implicat, intervievat şi consultat. În orice caz, după ce a fost scris, discursul va fi dat vorbitorului, pentru a-l citi şi a face modificări şi adaptări. Vorbitorul şi autorul textului îşi vor rezerva timp pentru a lucra împreună.

Stilul discursului va fi adaptat prezentării orale: adresare directă (voi, noi, eu), fraze scurte, verbe la diateza activă, întrebări retorice, limbaj accesibil, fără abuz de jargon,

fără cifre multe și neexplicate, fără termeni prea tehnici, cu economie de adjective la superlativ, cu figuri de stil care evocă imagini, cu exemple și câteva metafore.

Organizarea discursului. Cea mai simplă și percutantă structură de discurs pentru conferința de presă este cea în trei părți: introducere (spui ce ai de gând să spui), cuprins (spui ce ai de spus) și concluzie (spui ce ai spus):

Introducerea stabilește relația cu auditoriul, captând atenția și trezind interesul acestuia. Ea este ceea ce în retorica anticilor se numește *exordiu*, dar include și *propunerea*, adică prezentarea subiectului discursului și a importanței sale. Primele momente sunt și cele mai dificile, pentru că solicită depășirea unei bariere psihologice de start. Mulți vorbitori preferă să înceapă cu o glumă pentru a capta atenția și simpatia publicului. Când gluma nu-i nouă și vorbitorul nu are destul farmec, este preferabil să se intre de-a dreptul în discurs;

Cuprinsul este corpul discursului și se recomandă să se rezume la prezentarea (nararea) faptelor și la dezvoltarea a doar 2-3 idei majore, care confirmă punctul de vedere prezentat în introducere. Un cuprins prea încărcat și plin de digresiuni nu se recomandă într-o conferință de presă obișnuită. Sunt necesare materiale de sprijin care să condenseze prezentarea: planșe, diapozitive, filme, figuri și date de sinteză, prezentate cu retroproiectorul etc.;

Concluzia este *peroraţia* finală din retorica clasică, în care se face un rezumat dens al întregului discurs, readucând auditoriul cu gândul la ipotezele formulate în introducere, dar îmbogățite și motivate de ceea ce s-a spus în cuprins.

Documentația de sprijin

Materialul de sprijin al discursului se referă la documentația trimisă odată cu invitația, oferită înainte de conferință sau folosită ca material ajutător în susținerea discursului. Cele mai importante sunt mesajele transpuse în imagini, pentru că oamenii își amintesc mai ușor ceea ce văd. Planele de situație, fotografiile, figurile, desenele și planșele ce se doresc a fi sugerate pentru „presa de mâine" merită toată atenția. Un titlu mare sau un slogan care servește interesele organizației poate fi sugerat jurnaliștilor, dacă este prezentat ca o imagine.

Dialogul cu presa

După pregătirea susținerii discursului, urmează pregătirea dialogului cu presa, adică formularea de răspunsuri oarecum prefabricate, pentru a fi date „spontan", atunci când jurnaliștii vor pune întrebări. Acest dialog trebuie pregătit din timp, prin preîntâmpinarea, pe cât posibil, a întrebărilor probabile și pregătirea de răspunsuri „la cheie". Tot în faza de pregătire, se regizează și partea informală a dialogului cu presa, care are loc la o cafea sau la cocktail.

Desfăşurarea conferinţei

În sfârşit, după toate preparativele de până aici, vin ziua, ora desfăşurării propriu-zise a conferinţei. Aceasta comportă mai multe secvenţe:

- primirea jurnaliştilor: sunt întâmpinaţi de personalul serviciului de relaţii publice sau al biroului de relaţii cu presa, care vor purta ecusoane şi vor înmâna dosarele de presă sau vor furniza informaţii conjuncturale;
- deschiderea conferinţei: conferinţa va începe exact la ora anunţată în invitaţie şi va fi condusă de un moderator experimentat, care va face prezentările şi va distribui luările de cuvânt;
- susţinerea discursului reprezentantului sau purtătorului de cuvânt al organizaţiei: se va începe cu salutul adresat jurnaliştilor şi cu exordiul discursului;
- dialogul cu presa şi depăşirea tirului de întrebări: controlul dialogului cu presa trebuie asigurat de un profesionist, cu experienţă în relaţii publice şi familiar cu lumea presei;
- închiderea conferinţei şi
- cocktailul, gustarea şi dialogul informal: în această secvenţă finală, regulile ospitalităţii vor avea prioritate faţă de cele de protocol.

Evaluarea conferinţei

Conferinţa nu se încheie imediat după plecarea ultimului jurnalist, ci numai după o evaluare atentă, „în familie" a întregii derulări şi a efectelor sale. Se consemnează în fişierul de presă jurnaliştii care au fost prezenţi şi tipul de întrebări şi interpelări la care au recurs. Se trag concluzii practice pentru viitoarele conferinţe. În zilele următoare se consemnează ecoul din presă şi se completează fişierul de presă cu noi nume, opinii şi atitudini faţă de organizaţie.

Publi-redacţionalul

Una dintre tehnicile subtile de relaţionare publică prin care se poate construi imagine şi face vâlvă în jurul a ceva sau a cuiva (companie, eveniment, om politic, autor, carte, artist, pictură, film, spectacol, interpret, sportiv etc.) este „publi-redacţionalul". Onest sau perfid, după circumstanţe, acesta ia forma unei acţiuni publicitare mascate, deghizate, inserate discret în materialul redacţional curent sau într-o rubrică de specialitate. Publi-redacţionalul este un instrument echivoc de comunicare publică. El se află la intersecţia drumurilor dintre textul redacţional curent, cronica şi recenzia de specialitate, reportajul în teren, comunicatul de presă şi anunţul publicitar. Este câte ceva din toate instrumentele menţionate, dar nici unul anume în mod explicit. Publi-redacţionalul este greu de incriminat şi uşor de crezut, tocmai prin faptul că, la prima vedere, nu pare să aibă nimic partizan. El formează opinii şi atitudini, protejat de „voalul" mai mult sau mai puţin (i)maculat al materialului redacţional curent.

De-a lungul anilor, în presa de afaceri, cu precădere în *Monitorul*, am strecurat sute de tablete persuasive, tipice pentru ideea de publi-redacţional. Mărturie stau exemplele care urmează.

Exemplul 1. Ne întâlnim „LA MATALE"

Cum se dă nume unei afaceri ?

Un prieten al meu, consilier juridic la BRD, a fost într-o zi subiectul unei păţanii cu tâlc. Pe la amiază, a vorbit la telefon cu o cunoştinţă care lucrează la ziarul Evenimentul *din Iaşi. Cum nu se poate rezolva totul prin telefon, şi-au dat întâlnire.*

„Unde şi când ? ", a întrebat juristul de la bancă.

„Păi, hai să ne vedem «LA MATALE», după program", a propus interlocutorul său de la ziar.

Lucrurile au rămas clare. După program, prietenul meu de la bancă şi-a aranjat biroul ca să-şi primească musafirul. A trecut sfertul de ceas de graţie, dar musafirul nici gând. „Eh, asta-i civilizaţia noastră balcanică ! ", şi-a zis juristul. După încă zece minute, a hotărât să treacă el pe la ziar să vadă ce şi cum. Ajuns acolo, a găsit secretara.

„Da... unde-i domnul... ? ", a întrebat el.

„Păi, are o întâlnire cu cineva, «LA MATALE».

„... ? ! "

„...Păi, nu ştiţi ? Este un restaurant care se cheamă aşa, aici în spate la Arta Modei, jos, sub scări."

Până la urmă, cei doi s-au întâlnit în restaurantul „LA MATALE" şi s-au înţeles la un pahar. Dacă ne dăm întâlnire la matale, acasă sau la birou, oare dumneata ai să mă aştepţi tot acolo ? Dacă auzi o dată numele şi politicos şi familiar, nu mai uiţi intimul local cu una, cu două. Ei bine, ceea ce vreau să spun de fapt este că un nume deştept ajută mult o afacere.

Americanii pun mare preţ pe alegerea numelui firmei, mărcii şi produsului. Ei respectă câteva reguli simple :

- *să fie distinctiv şi unic,*
- *uşor de pronunţat, memorat şi reamintit,*
- *scurt şi simplu, să sugereze acţiune şi ambianţă plăcută,*
- *sugestiv pentru produse, servicii şi avantaje oferite,*
- *familiar, cald, politicos, prietenos, să placă clientelei.*

Dacă asta poate ajuta pe careva, să auzim de bine.

(publicat în Monitorul*)*

Exemplul 2. BINE FACI, BINE GĂSEŞTI !

PR pentru Relaţii Publice

La generoasa lansare a cărţii Relaţii Publice Moderne, *Cezar Caluschi a rupt gura târgului. Peste 200 de studenţi în marketing, management, jurnalistică şi psihologie, la care s-au adăugat câteva zeci de oameni de afaceri, jurnalişti, oameni de cultură şi*

oficiali, au primit în dar un exemplar cu autograf şi strângeri de mână. A curs şampanie şi s-au servit gustări în ambianţa de PR şi deschidere. Unii au fost contrariaţi : „Cum, domnule, nu cere nimic în schimb ? ! ". Iată că nu. Cezar nu şi-a propus să vândă prin reţelele de distribuţie obişnuite. Nu şi-a propus să vândă, ci să dăruiască. Va face donaţii, cum a şi făcut deja Facultăţii de Economie şi Administrarea Afacerilor. Dacă vrei cartea, mergi pe Internet la : www.monitorul.ro/prcomm. O poţi primi în dar comunicând la e-mail : cezarc@monitorul.ro. Cezar comunică cu tine. Vrea să facă PR, în sensul umanizant şi totuşi pragmatic al sintagmei.

Cezar este un relaţionist, nu un publicitar. Nu priveşte comunicarea ca o luptă surdă de seducţie şi îmbrobodire a clientului, aşa cum fac publicitarii. Acţionează asupra modului în care simte şi se comportă publicul. Mesajul său relaţionist este subtil şi mizează pe relaţia directă, umanizantă. Schimbă conduitele publicului său în direcţia în care este succesul adevărat şi durabil. Oamenii se pot sătura de reclame, se pot sustrage ; schimbă canalul TV, postul radio sau ignoră pagina publicitară din presa scrisă. Aceiaşi oameni rămân însetaţi de PR, care nu obligă, ci oferă şi comunică. Desigur, Cezar are tot ce-i al Cezarului, iar noi avem o lecţie de relaţionare. Facem PR – în afaceri, în administraţia publică, în societatea civilă – atunci când dăruim, când nu ne cârâim şi când, în loc să semănăm vrajbă, oferim satisfacţii şi prietenie. O facem pentru popularitate şi vânzări, dar fără să moară capra vecinului. Facem PR când oferim daruri şi premii, luăm o gustare şi-un păhărel la un cocktail, schimbăm o vorbă bună şi punem bazele unei relaţii.

În jur, spiritul PR cristalizează : firme ieşene au pus mână de la mână pentru Sărbătorile oraşului ; Primăria mulţumeşte prin comunicate de presă ; Computer House bucură copiii clienţilor cu expoziţii şi daruri ; Radix trânteşte expozeu şi cocktail la sala Victoria ; RAJAC deschide linia cu publicul etc. Rămân şi găuri : Prefectura şi Regia de termoficare suferă de proastă relaţie cu presa, poliţia şi publicul. Să auzim de bine.

(publicat în Monitorul*)*

Exemplul 3. JOS PĂLĂRIA !

„Nu mă simt în largul meu când pacientul aşteaptă"

De felul meu, merg rar la medic. Sănătatea e o problemă mult prea serioasă ca s-o las în grija altora. În plus, sunt convins că este o chestiune de voinţă, aflată sub controlul individului, familiei şi anturajului. N-am avut în viaţa mea de-a face cu dureri de cap, de stomac sau alte alinturi psihosomatice.

Există însă şi împrejurări în care medicul e indispensabil sau, în orice caz, e cea mai bună soluţie. Cu ani în urmă, de pildă, Dr. Georgescu de la Urgenţe mi-a pus la loc oasele unei mâini sparte în nebunia de după '89, de oameni pe care nu-i voi afla, poate, niciodată (în treacăt fie spus, nici nu ţin la asta). Discreţia şi omenia doctorului i-au făcut loc curat şi cald în inima mea.

Apoi, mai sunt examene şi vize medicale necesare când mergi pe la şcoli, când te angajezi, te înscrii sau ţipă măseaua. Cele mai urâte lucruri de pe lume mi s-au părut, întotdeauna, sălile de aşteptare aglomerate şi sordide din policlinici, dispensare şi cabinete medicale. Măcar de câteva ori, ai trecut şi dumneata pe acolo. Ai văzut oameni cu feţe morocănoase, îngrijorate şi îndurerate aşteptând, uneori, ca animalele la vaccinat. Acolo, oamenii nu-şi irosesc timpul, ci se îmbolnăvesc de-a dreptul.

...Și piesa asta se joacă încă și în unele cabinete medicale particulare, chiar dacă nu se stă ca în cele „de stat". Să vadă pacientul adicătelea cât de căutat este medicul!

Iată însă că se poate și altfel și-i mult mai bine altfel. Descoperirea asta am făcut-o la cabinetul stomatologic al Dr. Liviu Zetu. Omul acesta special face ce-i stă în putere ca pacientul să aibă un sentiment de confort, în ciuda frezei dentare. Programările sunt precise. Riscul e preluat de doctor, nu de pacient. „Am învățat de la profesorul meu din Franța să nu mă simt în largul meu când pacientul așteaptă", spune doctorul Zetu. Asistentele sale și doctorul însuși întâmpină pacienții cu zâmbetul pe buze și cu cele mai potrivite cuvinte. Este ordine și sclipește de curățenie. Serviciul este impecabil: îndemânare, competență, precizie, tehnică de vârf, siguranță și satisfacție. Tot ce-i bun pentru pacient. N-o să crezi, e o plăcere să mergi la stomatolog. Pentru Dr. Zetu și cei din clasa sa: Jos pălăria!

(publicat în Monitorul*)*

Crearea de evenimente. Obrazul subțire cu cheltuială se ține

Promovarea prin evenimente (spectacole, târguri, saloane, expoziții, congrese, sărbători etc.) este o practică curentă în PR. Aniversarea zilei de „naștere" a companiei poate fi un eveniment de referință.

În viața unei companii, aniversările marchează istoria, la fel ca sărbătoarea onomasticii sau a zilei de naștere în viața unei persoane fizice. Oamenii își fac prieteni, se bucură de atenție și primesc cadouri, atunci când oferă prilej de sărbătoare. Ca și ei, compania poate atrage mai mulți clienți și poate câștiga simpatie (nici invidia nu-i de lepădat) atunci când lansează o campanie PR aniversară. Obrazul subțire cu cheltuială se ține.

Companiile inteligente fac risipă de emoție la astfel de celebrări. Le consideră ocazii perfecte pentru a aminti angajaților, clienților, furnizorilor, băncilor, fiscului, presei și opiniei publice că există realizări în trecut și aspirații în viitor. În principiu, o aniversare deșteaptă aduce cel puțin avantaje de genul: 1) moral mai bun pentru angajați; 2) crește interesul clienților; 3) respect din partea furnizorilor, băncilor, fiscului; 4) plus de prestigiu și imagine în comunitatea de afaceri; 5) popularizare implicită a produselor, serviciilor și managementului; 6) creștere semnificativă a vânzărilor.

Aniversările ordinare sunt fără cifre rotunde sau multiplu de 5. Primele patru celebrări nu captează mare atenție în afara casei. Sunt anii de gimnaziu în afaceri. Merită totuși celebrate pentru angajați, pentru identitate și pentru a marca supraviețuirea. Patronii și managerii oferă daruri modeste, dulciuri pentru copiii angajaților și flori pentru doamne. Mai pot tipări și un fluturaș în care amintesc angajaților că firma este în progres și le aduce mulțumiri. Celebrarea vârstelor de 5 și 10 ani este un fel de examen de maturitate. Dacă nu se cultivă simțul istoriei companiei și a fondatorilor săi, nimeni nu-și va aminti de cele și cei care dispar.

Aniversările majore sunt vârstele de 10; 25; 50; 75; 100 și peste. Dacă-i nevoie, se găsesc motive pentru aniversări majore și la alte vârste. Ele înseamnă longevitate. Aniversarea majoră se face cu mare risipă de emoție și vânzări promoționale. Experții

PR spun că o firmă mică îşi începe pregătirile cu un an înainte, iar una mare cu trei ani. Lecţiile cele mai bune le dau americanii.

Atunci când Ford celebrează aniversările, alături de creatorii de imagine, au şi istoricii de lucru. Sunt evocate aspecte nostalgice din istoria companiei. Presa reia imagini de arhivă, în care fondatorii, duri ca într-un western, se adună în faţa bazinului carbonifer din Detroit, în 1903. Apar maşini vechi, de epocă, cu şoferi purtând şapcă, mustăţi răsucite şi gulere albe. Femeile poartă pelerine şi pălării largi cu eşarfe legate sub bărbie. Povestea devine interesantă pentru reporterii care fac loc în afara spaţiului publicitar din presă, fără plată şi obligaţii.

Durata celebrării poate fi o zi, la firmele mici, 2-3 zile în cazul celor mijlocii şi un an bătut pe muchie la marile companii. Papetăria, tipăriturile şi grafica comercială şi publicitară din anul aniversar poartă însemnele jubileului. Adesea, se construiesc chiar logouri, embleme şi mascote aniversare. Sunt plasate pe camioane, bannere, clădiri, baloane, panouri, postere, ferestre, uşi de hale şi birouri. Se caută maximum de memento vizual şi sonor concertat. Totuşi, ce-i prea mult şi prea festivist strică.

Unele corporaţii împart bucuria cu lumea largă, sponsorizând mai ales grupuri de presă de audienţă mondială, olimpiade, spectacole şi concerte de anvergură. Altele se concentrează asupra angajaţilor. Reynolds, de pildă, a strâns 50.000 de salariaţi şi a oferit, în Carolina de Nord, un picnic de familie, cu orchestră, carnaval, şapte tone de frigărui de porc şi şase tone de pui fript. Cele mai multe companii se rezumă la o gratificaţie aniversară pentru angajaţi.

Ce se mai poate face: 1) Editare de carte, acolo unde compania are măcar 50 de ani de istorie (Aniversarea de Aur). Lansarea, cocktail-ul sau dineul cu presă şi lume multă nu cer atât bugete mari, pe cât istorie de firmă şi profesionalism; 2) Turnee de spectacole închiriate, garnisite cu suveniruri promo: pix, brichetă, breloc, calendar, agendă, bloc-notes, casete, tipărituri, coperte de lux, mape pentru presă şi jocuri de artificii; 3) Pagini pe Internet, CD-uri şi filme (8-10 min.) aniversare; 4) Conferinţe, seminarii, simpozioane şi expoziţii aniversare cu iz promo, cluburi, cicluri de conferinţe de presă, gustări, băutură şi daruri promoţionale.

Lobby-ul

Într-o traducere simplificatoare, cuvântul *lobby* înseamnă coridor, foaier, hol şi, la prima vedere, nu pare a avea nimic în comun cu Relaţiile publice. Iniţial, a face lobby însemna a aborda parlamentarii şi consilierii locali, pe holuri, în timpul pauzelor, pentru a-i persuada în sensul votării sau respingerii unor legi cu dichis.

În marketing şi relaţii publice, sensul termenului s-a lărgit asupra oricăror aranjamente interumane şi organizaţionale, care sensibilizează şi influenţează factorii de decizie politică şi administrativă în sensul dorit de cineva.

Termenul „lobby", tot mai des invocat în limbajul comun, este folosit, la noi, ca şi în Occident, cu înţelesuri foarte diferite. Aceste înţelesuri pornesc de la inocenta „comunicare informală", trec prin înţelesurile de „iniţiativă publică, procedură judiciară sau campanie de strângere de voturi", mai mult sau mai puţin etice, şi coboară până la înţelesuri de-a dreptul imorale şi „ilegale" de: „joc subteran" sau „trafic de influenţă".

În esenţă, el sugerează eforturile făcute în direcţia influenţării unei decizii prezidenţiale, guvernamentale, legislative sau administrative, prin diverse mijloace de persuasiune sau presiune. Lobby-ul creează şi menţine un gen special de relaţii publice la preşedinţie, guvern, parlament, consiliu judeţean, prefectură şi primărie, dar şi în sfera grupurilor de presă, a instituţiilor financiare şi de credit, ca şi în sfera organismelor cu atribuţii speciale de îndrumare şi control. Prin crearea de aranjamente interumane în aceste zone, prin plasarea şi controlul unor persoane sau informaţii, se poate acţiona indirect în interesul afacerilor, al politicii, al culturii sau al unor persoane. În principiu, totul este făcut în limite morale şi legale. La o adică, dacă ceva nu este legal astăzi, se poate promova o iniţiativă legislativă sau o hotărâre locală, care pot face ca acel ceva să devină legal mâine.

Astăzi, în lume, se face lobby cu acte în regulă doar în SUA. Meseria de lobby-ist este una ca oricare alta. Pe lângă Congres activează legal, peste 40 000 de lobby-işti şi 14 000 firme specializate. Legile americane impun însă ca acţiunile de lobby să poată fi urmărite şi controlate de public. Lobby-iştii sunt obligaţi să înregistreze şi să declare sursele de venit şi modul în care îşi cheltuiesc banii. Ei sunt profesionişti cu competenţe peste cele uzuale în relaţiile publice. Cel mai adesea sunt avocaţi, foşti membri ai Congresului ori angajaţi guvernamentali, buni cunoscători ai procedurilor juridice, cu acces în medii politice şi administrative, unde desfăşoară o activitate legală în interesul clienţilor.

Servicii de lobby

Serviciile oferite de lobby-işti se referă în principal la: a) furnizarea accesului către persoane plasate pe diverse niveluri de decizie politică, juridică, economică, comercială, socială sau culturală; b) asigurarea de reprezentare pe lângă persoane şi organe de decizie, urmărire şi control; c) furnizarea de informaţii şi de consiliere strategică şi d) sprijin şi susţinere în structurile puterii şi administraţiei.

Lobby-iştii pot aduce în timp util informaţii privind programe guvernamentale sau pot înlesni fel de fel de aranjamente privind accesul la proiecte legislative sau la proiecte de politică fiscală, monetară, bancară, vamală şi comercială. Lobby-istul este un om influent care poate face aranjamente avantajoase celui care plăteşte mai bine, fără rabat de la lege şi morală.

Lobby-ul practicat în bănci, redacţii influente, studiouri radio şi TV, ca şi pe lângă organisme cu atribuţii de îndrumare şi control (Fiscul, Poliţia Sanitară, Protecţia Consumatorului, Garda financiară ş.a.) favorizează persoane sau organizaţii, sub masca marketingului, protocolului şi bunelor relaţii, cu respectarea limitată a legalităţii şi moralităţii.

Utilizatorii de lobby

Utilizatorii serviciilor de lobby pot fi împărţiţi în câteva categorii cu statut şi obiective distincte: 1) marile companii din mediul afacerilor; 2) organizaţiile nonguvernamentale şi sindicatele profesionale; 3) grupurile de presiune şi 4) guvernele. Dacă primele trei

categorii au interese la scară naţională, guvernele pot viza şi acţiuni de lobby la scară internaţională.

Campania de lobby

Organizarea şi programarea în timp a unei campanii de lobby presupune, în principiu, parcurgerea succesivă a următoarelor etape: 1) definirea obiectivelor organizaţiei; 2) redactarea listei de obstacole care împiedică atingerea obiectivelor şi a căror eliminare impune intervenţia lobby-iştilor; 3) selectarea ţintelor asupra cărora se exercită influenţe şi presiuni: guvern, parlament, primărie etc.; 4) alegerea momentului şi a tehnicilor de lobby potrivite pentru intervenţie; 5) declanşarea campaniei de lobby, cu monitorizarea periodică a rezultatelor şi aplicarea din mers a corecţiilor necesare.

În ceea ce priveşte alegerea *tehnicilor de lobby*, se poate apela la una sau mai multe din următoarele categorii:

Lobby financiar

Se referă, în principal, la finanţarea campaniilor electorale. Sunt promovate partide sau persoane, care, o dată plasate în sfera deciziei politice sau juridice, se obligă (în termeni confidenţiali) să acţioneze în interesul sponsorului. Contribuţiile pot fi mascate prin donaţii în natură sau prin plata unor campanii promoţionale în mass-media. Uneori, se „joacă la două capete", pentru orice eventualitate. De pildă, în campania electorală din 2004, Dinu Patriciu a finanţat simultan două partide rivale. Tot în categoria lobby-ului financiar se încadrează şi actele frauduloase, greu de probat, precum: cadourile şi mita, onorariile fabuloase, garantarea unor sinecuri etc.

Lobby mediatic

Se referă la răspândirea de zvonuri mincinoase şi de bârfe, la prezentarea deliberat tendenţioasă şi distorsionantă a unor fapte, la diverse forme de simulare şi obstrucţionare în justiţie. Se poate apela la şantaj şi atac la persoană în presa de scandal, pentru a discredita şi intimida.

Deschiderea de acţiuni judiciare total nefondate sau întârzierea excesivă a unor procese aflate pe rol (dosare supradimensionate, expertize interminabile) constituie o tehnică uzuală şi eficace.

Lobby direct

Îi spunem *direct* pentru că ia forma contactelor personale cu lideri de opinie şi persoane de decizie, contacte prilejuite de reuniuni formale şi informale cum sunt aniversările, mesele de afaceri, cocktail-urile, prezentările şi spectacolele sponsorizate, cu invitaţii nominale. Mai poate fi vorba de apelul prin scrisori sau telefoane directe.

Lobby indirect

Se referă la regizarea din umbră a unor campanii publice de scrisori, la organizarea de marşuri de protest, greve şi adunări populare, la campanii de presă formatoare de opinie, la publi-redacţional, ca şi la publicitate partizană mascată.

Dincolo de toate aspectele menţionate, lobby-ul poate fi privit şi ca o stare de spirit relaţionistă, prin care se poate ajunge la o soluţie care să împace toate părţile, fără învingători sau victime. Ideea de a crea alianţe şi a lupta împreună pentru o cauză adesea nobilă este tipică pentru spiritul lobby-ului.

Regula celor 5 W: *Who?, What?, Where?, When?* şi *Why?*

În comunicarea publică, o banală şi utilă regulă de organizare a unui mesaj de natura comunicatului, reportajului sau discursului de întâmpinare se numeşte „Regula celor 5 W". Denumirea vine pe filiera engleză, unde întrebările-cheie încep cu W:

- *Who ?* (Cine?)
- *What ?* (Ce?)
- *Where ?* (Unde?)
- *When ?* (Când?)
- *Why ?* (De ce?)

A respecta regula înseamnă a nu lăsa fără răspuns nici una dintre aceste întrebări. Fie că-i vorba de comunicat de presă, conferinţă de presă, mapă cu materiale pentru presă, fie că este vorba de un mesaj promoţional de orice natură – clip, spot, machetă în presă scrisă, poster, banner, jingle, fluturaş, anunţ la mica publicitate etc. – fie că este vorba de o prezentare, de o dispoziţie sau de o propunere, aproape fără excepţie va fi necesară precizarea subiectului, obiectului, timpului, locului şi scopului. Dacă una dintre aceste coordonate lipseşte, comunicarea este imprecisă şi incompletă. Mai devreme sau mai târziu, precizarea va trebui făcută. Întrebarea rămasă fără răspuns va fi pusă.

În ciuda simplităţii acestei reguli, dacă vei scotoci atent mesajele promoţionale din presa scrisă, din audiovizual şi din afişajul exterior, vei constata că o bună parte dintre ele o ignoră.

Înainte de a încheia, aş mai menţiona încă o regulă bună pentru acţiunile de protocol şi relaţii publice. Vine tot din limba engleză şi se numeşte „Regula celor 4 F". Cuvintele-cheie impuse de această regulă sunt:

- *Friendly* (prietenos),
- *Frank* (sincer),
- *Fair* (corect, onest) şi
- *Factual* (concret, la obiect).

Merită să apelăm la aceste reguli simple atunci când redactăm un mesaj în relaţiile cu presa, cu banca sau fiscul, ca şi atunci când instruim personal din indiferent care alte departamente.

Zvonul. Pentru a circula, zvonurile nu au nevoie de adevăr

Zvonul este o tehnică de comunicare ieftină, eficace şi durabilă în promovarea reputaţiei unei persoane, firme, mărci sau produs, ca şi în demolarea perfidă a imaginii acestora. Zvonurile circulă prin „radio-şanţ", din „om în om", din „gură în gură", dacă sunt bine amorsate prin „răspândaci". Pot fi pozitive sau negative.

Cei mai eficace „răspândaci" sunt prietenii, vecinii, colegii, rudele, angajaţii şi clienţii fideli. Vorbele lor au autoritate. Dacă ne punem din când în când problema asta, putem obţine un oarecare control al zvonurilor. Ele nu circulă chiar aşa haotic, cum pare la prima vedere. Cunoştinţele întâmplătoare şi clienţii ocazionali pot fi aproape la fel de importanţi, pentru că oferă şansa unor legături noi, cu alte afaceri şi grupuri de interese.

Zvonul este un fenomen sociologic, cu aplicaţii în lumea afacerilor, mai puţin studiat decât s-ar merita. Dincolo de faptul că în media, zvonul poate fi o „crimă perfectă" (există exemple de celebrităţi – miniştri şi stele de cinema – care s-au sinucis pentru că nu mai suportau zvonurile care circulau pe seama lor), el este şi un instrument de lucru în mediul afacerilor. Mulţi cred că nu „iese fum până nu-i şi foc". Ei au în vedere acel sâmbure de adevăr, acea „mărturie" incipientă, încropită pe crâmpeie de informaţie privind o întâmplare ambiguă care stă la baza zvonului. De cele mai multe ori, întâmplările cu pricina nu pot fi probate de nimeni. Există doar relatări despre presupuse întâmplări; *cineva a auzit de la altcineva care a auzit...*

În campaniile electorale, zvonurile pot fi o armă teribilă. Unii se vor distra grozav pe seama lansării de zvonuri. Viaţa personală a multor distinşi candidaţi va fi devastată.

Gestiunea zvonurilor ridică o dificilă problemă de marketing şi comunicare în afaceri şi PR. În ceea ce ne priveşte însă, ne vom limita doar la câteva sugestii. Forţa zvonului răuvoitor poate fi un vierme care roade la rădăcina imaginii publice, ca şi a unor afaceri mari şi prospere. În schimb, zvonul pozitiv, difuzat inteligent intră curent în strategia de PR. În afaceri, clienţii întorc capul după cei care pun în circulaţie zvonuri bune pentru afacerea lor, cu o minimă acoperire. Din contra, dacă concurenţii răspândesc zvonuri rele, ele sapă la temelia imaginii, vânzărilor şi profitului.

Acestui gen de comunicare (publicitară) francezii îi spun *bouche a l'oreille* (şoaptă la ureche) şi sunt de părere că poate asigura o solidă reputaţie şi prosperitate, în special, în promovarea serviciilor exclusive adresate elitelor sau unor categorii sociale bine definite.

Când sunt gata-gata să lanseze afacerea sau produsul, organizează o petrecere sau alt eveniment de relaţii publice, lansare de carte, cocktail sau vernisaj. Invită rude, prieteni, vecini şi câteva personalităţi. În plină petrecere, cu un aer secretos (ostentativ confidenţial), vor şopti la urechea invitaţilor exact ceea ce trebuie să spună ei mai departe. Pe urmă... zvonul curge de la sine. Grija cea mare este ca zvonul pus în circulaţie să aibă

conotaţii pozitive şi promiţătoare. În lansarea zvonurilor şi în redactarea textelor publicitare, merită să ai grijă de cuvintele magice sau tragice. Sunt mai mult decât cuvintele obişnuite şi au forţă imensă, în bine sau în rău.

Cuvinte magice recomandate în manualele de marketing: tu, tine, gratuit, plăcere, satisfacţie, sigur, garantat, bun, avantaj, nou, reducere, acum, câştig, succes, profită, distracţie, bani, valoare, descoperă, dorinţă, dorit, al tău, confortabil, primul, cadou, sănătate etc.

Sintagme construite cu astfel de cuvinte: cadou pentru tine.../doar aici găseşti.../de ce să dai mai mult.../poţi primi banii înapoi.../garanţie dublă.../nou! În sfârşit.../nu plăteşti pe loc.../avans zero.../singurul cu adevărat.../descoperă.../economiseşte/de ce să nu-ţi oferi.../ai merita şi tu... etc.

Cuvintele tragice pot strica un text bun, pentru că induc conotaţii neplăcute, adversative, respingătoare: obligaţie, plată, defect, greşeală, eşec, cost, părere de rău, pierdere, dificil, contract, cumpără, vinde, rău, comandă, datorie, moarte, boală etc. Atenţie! Zvonurile sumbre circulă mai uşor. Pot distruge o afacere atunci când sunt lansate cu scopul de a discredita, demonta şi distruge. Uneori, zvonurile pun concurenţa la pământ.

În concluzie, „vorba dulce" mult aduce. Întoarce clienţii ca razele dimineţii în lanul de floarea-soarelui.

Arme albe în arsenalul PR

Atunci când nu există banii şi oamenii care să lanseze campanii PR profesioniste şi fastuoase, rămân încă o mulţime de lucruri de făcut, cu bani puţini şi cu oameni obişnuiţi.

Oferta publică de informaţii utile

Una dintre tehnicile care generează notorietate şi credibilitate, de bun augur şi lungă durată, este oferta publică de informaţii utile. Prin suporturi de informaţii utile înţelegem: hărţi turistice, hărţi rutiere, calendare, agende, cărţi de telefon, pagini galbene, cataloage, pliante de prezentare, programe TV, bilete de tramvai, horoscoape şi multe altele.

În interiorul acestora, alături de ele sau odată cu ele, sunt inserate sau adăugate abil mesaje promoţionale şi anunţuri publicitare de tot felul. Cum se poate face acest lucru? Simplu, din clipa în care suntem convinşi că este posibil. Atunci, găsim uşor soluţia. Cele mai bune exemple par a fi hărţile turistice, rutiere şi comerciale.

Călătorii în oraşe occidentale au ocazia să vadă la recepţia hotelului, la standurile de presă sau în diverse alte spaţii publice, o mulţime de hărţi turistice şi rutiere ale oraşului sau împrejurimilor. Există deja exemple asemănătoare şi pe piaţa noastră, prin grija unor sponsori inteligenţi. În mai toate aceste hărţi se găsesc oferte şi mesaje identitare şi promoţionale, lansate în sprijinul unora sau altora dintre companiile interesate în promovarea de acest gen. De pildă, grupul Micheline editează sau finanţează tipărirea a

peste 10% din hărţile rutiere europene, iar reţeaua de magazine Carrefour editează 1/19 din hărţile turistice ale Parisului.

Compania promovată pe un astfel de suport este, desigur, editorul sau finanţatorul (sponsorul) operaţiei de editare a acestor hărţi. Pe hartă sunt poziţionate vizibil sediile sale, magazinele, depozitele, punctele de vânzare, precum şi rutele de acces şi mijloacele de transport care duc către ele, pornind din zone de referinţă publică, precum gările, autogările, aeroporturile, muzeele sau centrul civic al localităţilor. Sunt precizate, de asemenea, numere de telefon şi fax, sunt menţionate persoanele de contact şi sunt prezentate oferte.

Astfel de hărţi sunt distribuite ieftin sau gratuit. De regulă, banii cheltuiţi pe ele se întorc înzecit, ca efect al publicităţii. La fel se poate proceda cu diverse alte suporturi de informaţii inscripţionate pe pixuri, stilouri, scrumiere, brichete etc.

Cartea de vizită

Principiul după care „informaţia sporeşte valoarea" funcţionează perfect în PR. În această idee, cartea de vizită poate fi folosită ca instrument de marketing. Când nu sunt bani pentru spoturi şi machete în mass-media, cartea de vizită poate ţine loc de pliant, broşură şi scrisoare de prezentare a firmei sau produsului. Poate fi un gen de reclamă de buzunar, dacă prezentă succint informaţii despre produsele şi serviciile pe care le oferă compania.

În acest scop, cărţile de vizită sunt duble sau triple, dar pliate la dimensiunile standard. Prima pagină conţine informaţia tipică, simplu şi la obiect: emblema şi numele firmei, numele persoanei, profesia, titlurile, onorurile, funcţia, adresa, telefonul şi faxul. Paginile interioare prezintă informaţii asupra afacerii, a produselor, serviciilor, persoanelor de contact, a programului, rutelor şi mijloacelor de acces la sediu, depozite sau magazine etc.

A face salariaţilor astfel de cărţi de vizită, pentru a le împărţi cât mai multor clienţi, vecini şi prieteni, poate aduce notorietate. Cartea de vizită costă de o sută de ori mai ieftin decât reclama din presă, dar reaminteşte celorlalţi că existăm şi avem ceva de oferit.

Ecusonul

Aşa mut cum este, ecusonul poate vorbi despre firmă, afacere şi persoane în diverse ocazii, contacte şi acţiuni de relaţii publice. Agăţat în piept, este văzut de toată lumea şi elimină delicatele formalităţi de prezentare. La reuniuni cu public, el amorsează spontan unele relaţii de afaceri.

Concepute inspirat, cu design plăcut, grafică sugestivă şi mesaj uşor de descifrat, ecusoanele stimulează contactele de afaceri. Când nu este nevoie de ele, pot sta cuminţi în sertar şi nu deranjează pe nimeni. Pe un astfel de ecuson personalizat, în prim-plan, se înscrie vizibil numele mic al purtătorului, pentru a provoca adresarea directă, personalizată. Însemnele companiei şi rolul persoanei apar în fundal.

Uniforma angajaţilor

De ce poliţia şi armata României a schimbat uniforma după 1989? Simplu; pentru că uniforma este asociată cu imaginea publică a instituţiilor publice şi companiilor. Nevoia de a schimba imaginea publică a firmei implică şi schimbarea uniformei. SNCFR, de pildă, ar putea avea nevoie de o astfel de schimbare. Discutabilă poate fi roba judecătorilor. Lupul îşi schimbă şi năravul odată cu părul.

În anumite genuri de afaceri, uniforma angajaţilor constituie un semn distinctiv şi un simbol al imaginii publice. Până la un anumit punct, angajaţii sunt identificaţi cu organizaţia din care fac parte şi reciproc. Uniforma poate aduce un plus de prestanţă şi distincţie, care asigură firmei o formă specială de publicitate. Poate fi utilă în magazine, restaurante, în firme de prestări servicii sau în activităţi specifice, precum cea a controlorilor de bilete, în transportul public, spre exemplu.

Consilierul de comunicare

Nu-i nevoie să descoperi roata încă o dată. Când nu ne pricepem sau nu ne este capul la marketing şi PR, e bun şi un consilier de specialitate. Poate fi plătit în convenţie câteva ceasuri pe lună, pentru a furniza sfaturi, expertize şi idei utile. Chiar dacă nu iese mare lucru, merită încercarea. Comunicarea eficace are nevoie de idei şi nu-i uşor de făcut distincţia între o idee rea şi una bună. Cu atât mai mult, între o idee bună şi una genială. Este bine să apelăm la cineva care face acest lucru de pe poziţii profesioniste. Nu oricine care ştie să scrie şi deseneze poate să stârnească interesul publicului.

Afişajul exterior

Când propun aşa ceva, nu mă gândesc neapărat la panouri şi bannere scumpe, ci la mici afişe şi indicatoare stradale pe care le putem realiza singuri şi plasa fără chirie şi taxe la primărie. Când este loc pentru un mic panou sau un afiş, în faţa magazinului sau a casei, nu pierdeţi şansa de a-l plasa acolo. Când eşti nou, te face cunoscut. Când intrarea este ascunsă, poate fi indicată cu un îndemn concret, de genul „Urcaţi la etaj, uşa a doua, pe stânga!".

Câteva reguli simple merită respectate în concepţia micului panou sau indicator:

- cuvinte magice: acum, ieftin, bun, rar, gratuit, frumos, ocazie, chilipir etc.;
- indicaţii precise: „aici este intrarea" sau „urcaţi scările";
- mesaj simplu, direct, vizibil şi atrăgător, cu slogan sau titlu de maximum opt cuvinte;
- lumini şi culori vesele;
- mesaj cald, personalizat, distinct de cele vecine.

Concursul, jocul, tombola şi telefoanele gratuite

Sunt forme uzuale de generare a notorietăţii şi simpatiei publicului. Se poate imagina o gamă indefinit de largă de tehnici şi „trucuri" de promovare a reputaţiei firmei, mărcii şi mai ales a vânzărilor, bazate pe jocuri, concursuri sau simpla tragere la sorţi. Acestea s-au dovedit extrem de eficace pe piaţa României în ultimii ani.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 12

Cum comunicăm când ne angajăm?

„Cel mai bun mod de a prezice viitorul este să-l creezi tu însuţi."

Stephen R. Covey

De-a lungul anilor, am tot avut parte de împliniri, începând cu zbenguiala copilăriei într-o familie cu trei băieţi. Era vremea în care părinţii, ţărani curaţi cu oarece stare, abia pridideau să nu-şi vândă sufletul diavolului în barbaria colectivizării. Au suferit din cauza asta. Mi-a venit rândul şi m-am însurat şi eu, dăruit cu doi copii frumoşi şi sănătoşi, Eva şi Nora. Mama lor şi buna mea doamnă ne-a părăsit prea din vreme, răpusă de boală, dar viaţa familiei a ţinut cursul.

Înainte de Decembrie '89 m-am dedat la conspiraţii contra puterii şi, uite aşa, am ajuns la puşcărie, cu vreo nouă zile înainte de căderea regimului. Am locuit acolo ca „duşman al poporului" şi n-a fost un răsfăţ, ci o experenţă rară. Ziua eliberării a fost una dintre cele mai faste din viaţă. Brevetul de erou şi poveştile cu politicieni revoluţionari la gura sobei m-au condus la hotărârea fermă de a mă dedica profesiei şi copiilor.

De-a lungul anilor, am avut scoruri bune în joaca de-a studiile şi profesia. Veneam de la păscut oile de-a dreptul la facultate şi încheiam ca şef de promoţie, cu „repartiţie guvernamentală" (aşa era pe atunci, 1979) la o slujbă în Iaşi, oraş deştept. Mai că aş fi vrut şi carieră de universitar, dar îmi lipsa apartenenţa la partid. Am ajuns în proiectare, cu brevet de invenţie. După '89, am făcut presă, curios să aflu cum se câştigă bani din scris. Ajuns universitar, în '91, mi-am împlinit profeţiile studenţiei. M-am mişcat ca peştele-n apă, am scris câteva cărţi de succes şi a urmat ascensiunea rapidă. Am mirosit chiar onorurile unui premiu naţional. Treptat, am prins să câştig binişor din training. Am pus de ceva proprietăţi imobiliare şi câte ceva de-o parte. Am fugit mâncând pământul de viaţa publică. Fără stofă de şef, aflat cândva la preşedinţia unui partid, mi-am regizat doar o retragere fără torţe în intimitatea familiei şi profesiei. Atâta cât m-am priceput.

Cam întortocheat *Curriculum vitae* şi, parcă, altceva voiam să spun! Între împlinirile vieţii de până azi, am trăit una uriaşă în ziua în care fiică-mea, Eva, a obţinut o slujbă bună, la o bancă onorabilă. Terminase facultatea şi hălăduise toată vara în speranţa unei providenţiale slujbe în străinătate. Avea deja o casă a ei, graţie bunicilor, a unchiului de pe mamă şi a mărinimiei paterne şi îi plăteam facturile în aşteptarea gândului cel bun. Începuse să mă roadă îngrijorarea şi abia evitam predicile parentale, care ar fi înverşunat-o

şi mai tare. Îi spuneam doar că, toată viaţa, fiecare dintre noi vinde câte ceva, iar cel mai delicat dintre bunurile „vândute" de-a lungul anilor este munca, o parte din timpul, independenţa, abilităţile şi competenţele personale. Importanţa acestei vânzări este crucială atunci când vine vremea să căutăm o slujbă.

Dacă nu ne ascundem după deget, *contractul individual de muncă* este un tot act de vânzare-cumpărare; angajatorul „cumpără" potenţialul de muncă al candidatului, iar candidatul „vinde" competenţele şi abilităţile sale. Cumpărătorul plăteşte, iar vânzătorul încasează un „preţ". Întâmplător, acesta se numeşte salariu, onorariu, indemnizaţie, comision sau altfel. Ca în orice altă tranzacţie, vânzătorul bun ia un preţ pe măsură şi condiţii de muncă valorizante.

Cam asta îi spuneam fiicei mele, asigurând-o că abilităţile ei, prezentate cu har, au mare căutare pe piaţă. Ca în oricare altă vânzare bună, e nevoie de un promo personal şi de o prospectare a pieţei. Trebuie identificate alternative şi opţiuni între un număr mare de oferte de muncă. Asta înseamnă că dosarul de candidatură, căruia propun să îi spunem *mapă de prezentare personală*, cu CV-ul, scrisoarea de motivaţie şi două recomandări credibile vor fi expediate *în explorare* la multe, cât mai multe adrese.

Adevărul este că nu prea voiam să plece fiică-mea peste mări şi ţări şi mare mi-a fost bucuria când m-a anunţat că a decis ferm să caute o slujbă bună, aici, în ţară. A urmat o campanie tare. În zece zile, a obţinut şase interviuri rezonabile, trecând toată filiera recrutării. A mers la două-trei interviuri pe zi. Nu se grăbea. Câştiga şi rezerva, în căutarea celei mai bune slujbe. În cele din urmă, s-a oprit la „preţul" şi condiţiile premium. Lucrase în vânzări în timpul studenţiei, dar a făcut cea mai importantă „vânzare" de până atunci. Parcă niciodată n-am fost mai mândru şi n-am răsuflat mai uşurat. În treacăt fie spus, peste doi ani s-a stabilit în Cipru. Sper că temporar.

Angajarea – o vânzare cu dichis

Cu tot respectul pentru cele sfinte, din considerente pur pragmatice, vom transpune ritualul angajării în termenii unui act de vânzare-cumpărare. Toată viaţa, fiecare dintre noi vinde câte ceva. După actul căsătoriei, arta de a găsi o slujbă bună este cel mai delicat dintre actele noastre de „vânzare-cumpărare". Contrariază cumva acest punct de vedere? Poate că da, dar ajută enorm la pregătirea dosarului de candidatură şi la regia ritualului de angajare.

În fond, angajatorul „cumpără" timpul, abilităţile şi disponibilitatea candidatului ca pe un serviciu special, pentru care-i gata să plătească un „tarif", numit salariu, onorariu sau altfel. Ca orice alt „cumpărător", angajatorul este interesat să cumpere o „marfă" bună la un preţ convenabil.

De cealaltă parte, în esenţă, candidatul „vinde" abilităţile şi timpul său, punându-le la dispoziţia angajatorului, în condiţii determinate şi în schimbul unui „tarif" lunar.

Un vânzător bun îşi etalează marfa persuaziv, ambalată, etichetată şi condiţionată impecabil, în cea mai atractivă şi convingătoare prezentare. Este greu să vinzi bine fără o prezentare bună, nu-i aşa?

Un candidat valoros la o slujbă bună „vinde" un „pachet de servicii" pe care el însuşi îl pune la dispoziţia angajatorului, vinde propria sa imagine, propria identitate. Nici o

altă vânzare şi nici o altă „marfă" nu pare a fi la fel de importantă şi decisivă pentru calitatea vieţii sale. Asta înseamnă că nici un efort investit în promovarea şi susţinerea acestei vânzări nu poate fi prea mare. Concepând angajarea în termenii negocierii unei vânzării-cumpărări de care depinde însăşi calitatea vieţii sale, candidatul are şansa de a deveni mai responsabil, mai atent şi mai perspicace decât atunci când priveşte angajarea ca pe o jalbă, o cerşire, un aranjament, un dar sau o loterie.

Mapa de prezentare personală

Dosarul de candidatură al candidatului la angajare este, de fapt, o „mapă de prezentare personală", alcătuită din câteva piese scrise, care prezintă într-o manieră atractivă şi convingătoare identitatea şi imaginea candidatului, recomandându-l pentru interviu. În cazuri rare, mapa de prezentare personală mai poate cuprinde şi mostre de grafică, artizanat, texte, înregistrări audio sau video, pentru voce şi joc de scenă.

Uzual, documentele minimale care merită a fi regăsite în mapa de prezentare personală sunt: scrisoarea de motivaţie, curriculum vitae şi, opţional, scrisorile de recomandare sau referinţele.

Curriculum vitae (CV)

Documentul identitar cheie din mapa de prezentare personală (dosarul de candidatură) a candidatului se numeşte *curriculum vitae*. Misiunea sa este aceea de a obţine invitaţia fermă la interviul de selecţie. Abrevierea sa uzuală este aceea de „CV". În sensul său literal, sintagma latinească înseamnă „cursul vieţii", iar documentul care poartă acest nume este „o scurtă istorie a vieţii şi a carierei candidatului".

CV-ul merită a fi conceput ca o extensie promoţională a „cărţii de vizită" personale, care are menirea să netezească drumul candidatului către fel de fel de reuşite şi favoruri. De altfel, CV-ul poate fi necesar şi util într-o sumedenie de circumstanţe, cum ar fi:

a) la angajare, ca piesă scrisă în mapa de prezentare personală;
b) la avansare în funcţie sau grad, ca piesă în dosarul personal;
c) la obţinerea unei burse, ca probă în susţinerea candidaturii;
d) la admiterea la doctorat sau la un ciclu de formare tip master;
e) la motivarea participării într-un proiect-program de finanţare nerambursabilă;
f) la justificarea accesului la o demnitate publică;
g) la bancă, în dosarul de solicitare a unui credit;
h) în motivarea accesului la o oportunitate de afaceri etc.

Practic, CV-ul intervine ori de câte ori este necesară prezentarea formală, în scris, a realizărilor personale şi profesionale ale propriei persoane.

Preliminarii

Din fericire, nu există o formulă magică şi nici o reţetă unică, miraculoasă şi standardizată de redactare a unui CV. Aşa ceva le-ar face uniforme, lipsite de stil, fără fantezie şi văduve de orice marcă sau amprentă personală a autorului. Tot din fericire, există însă cel puţin câteva reguli şi uzanţe larg acceptate în redactarea CV-ului. Unele dintre regulile care pur şi simplu merită respectate, cu adăugarea acelei amprente personale şi originale sunt schiţate în cele ce urmează:

- În principiu, structura cadru a CV-ului cuprinde următoarele casete şi rubrici: Date personale; Postul căutat; Experienţa profesională; Studiile/Formarea profesională; Limbile străine cunoscute; Lucrările publicate; Brevete/certificări/autorizări speciale; Abilităţi şi competenţe; Stagii practice; Onoruri; Pasiuni (Hobby-uri); Referinţe; Diverse. Unele dintre aceste casete sunt opţionale.
- Imprimarea sa este îngrijită, pe o coală albă sau colorată A4, cu o încadrare corectă în pagină.
- Începe cu numele şi coordonatele personale, plasate în capul primei pagini.
- Descrie postul căutat sau obiectivul pentru care candidatul se consideră abilitat, calificat.
- Evită, de regulă, menţiunea pretenţiilor salariale, care-şi află locul şi timpul potrivit la interviu.
- Este prudent să conţină informaţii corecte sau, mai curând, să evite menţiuni incorecte, dacă acestea pot fi uşor verificate.
- Menţionează posturile ocupate anterior şi realizările obţinute, măcar selectiv.
- Proaspeţii absolvenţi care nu au ocupat încă nici un post anterior vor prezinta evaluări, note, calificative, medii, premii, burse şi onoruri.
- Etalează fără falsă modestie realizările semnificative cum ar fi, de pildă, „şef de promoţie".
- Probează unele afirmaţii şi adjective prin scurte propoziţii la obiect, la fapte. Exemplu: la „aptitudini de comunicare", proba ar putea fi de genul: „am fost inclus în echipa de negociere a...".
- Oferă unele informaţii despre pasiuni extrapofesionale.
- Evită menţiunile privind opţiunile de natură religioasă şi politică.
- Oferă indicii privind referinţele furnizate la cerere.
- Indică (in)disponibilitatea la delegaţii lungi şi schimbări de domiciliu, la cererea angajatorului.
- În cazul cercetătorilor, universitarilor, profesorilor, ziariştilor şi artiştilor, CV-ul etalează lucrări publicate, opere de artă şi alte activităţi excepţionale în domeniile de referinţă.
- Când totul este gata, ai grijă să semnezi formularul, în colţul din dreapta-jos, asumându-l şi împiedicând pe orice alt „binevoitor" să depună un CV în numele tău.

În continuare, pentru acurateţea unor detalii, propun să procedăm împreună la inventarierea şi descrierea cu oarecare minuţiozitate a casetelor şi rubricilor uzuale în alcătuirea unui *curriculum vitae*.

Date personale

Prima casetă dintr-un CV este destinată înscrierii coordonatelor personale ale candidatului şi, de regulă, aceasta cuprinde:

- prenumele şi numele (de ce nu şi o fotografie?);
- adresă; telefon; fax; e-mail;
- vârsta/data şi locul naşterii;
- naţionalitatea şi cetăţenia;
- starea civilă şi situaţia familială;
- starea de sănătate.

Prenumele şi numele

Sunt înscrise în antetul CV-ului, preferabil, în această ordine, atât în sistemul francez, englez sau american, cât şi în cel autohton. Prenumele se scrie cu minuscule, exceptând iniţiala, iar numele se scrie cu majuscule. Exemplu: *Ştefan PRUTIANU*.

Se recomandă evitarea abrevierilor care pot fi interpretate ca arogante sau nepoliticoase. Când prenumele este „unisex" – Ani, Bebe, Cristophe, Niki, Teo etc. – se recomandă a fi precedat de apelativele: D-na/D-ra/Dl. sau, după caz: Mme/M-elle/M. şi: Mrs./Ms./Mr, în limbile franceză şi, respectiv, engleză.

Pentru doamne, de regulă, se înscrie numele dobândit prin căsătorie, cu excepţia cazurilor în care numele anterior a făcut deja glorie şi carieră. Recomandăm o manieră de a scrie simplu, sobru, fără dantelării, înfloriturі, îngroşări şi sublinieri.

*Adresa e*ste indicată complet, fără alte abrevieri decât cele uzuale. Nu uita noul cod poştal al localităţii şi străzii!

Telefon/fax/E-mail sunt indicate complet, inclusiv codul ţării şi al localităţii.

Exemplu: +40.232.223344. Semnul „+" simbolizează codul numeric al ţării din care urmează a fi apelat postul telefonic. Se recomandă şi precizarea unui interval orar pentru recepţie.

Vârsta/data naşterii pot fi înscrise fără ezitări atunci când nu trec încă de plafonul începând de la care (neoficial şi ilegal, dar real) scad şansele de angajare. Cu ceva diplomaţie, când vârsta constituie un dezavantaj, poate fi omisă înscrierea sa în rubrica obişnuită, pentru a fi precizată la rubrica „diverse". Discret, poate fi înscris doar anul naşterii, cu oarecari şanse de a trece neobservat. În această fază, importantă este obţinerea interviului, ocazia cea mare de a etala atu-urile.

Naţionalitatea şi cetăţenia sunt menţionate expres doar atunci când constituie avantaje sau când clarifică situaţii speciale.

Starea civilă, situaţia familială şi locuinţa pot fi prezentate sec sau, după caz, detaliat, după cum este mai avantajos în situaţia dată. În orice caz, melodramaticele formule de genul „familie grea/vaduv(ă) cu doi copii etc." nu prea ajută. Angajatorul urmăreşte scopuri pragmatice şi nu filantropice. Decât să-i stârnim compasiunea, mai bine-i stârnim interesul.

Starea de sănătate va fi descrisă dacă constituie un avantaj sau dacă este solicitată expres. În mai toate cazurile, sănătatea „excelentă" sau „de fier" constituie un avantaj. Putem obţine interviuri „din milă" doar ca excepţie.

Obiectivul. Postul căutat

Această casetă este opţională. Atunci când este oportun ca ea să apară, recomandăm să urmeze imediat după caseta anterioară, cea cu „datele personale".

Când candidatul deţine informaţii certe despre existenţa sau crearea postului căutat în firma angajatoare, acesta merită a fi indicat cu menţiunea „Postul căutat" sau „Obiectivul urmărit". Dacă sunt mai multe opţiuni, este mai bine să omitem această menţiune. Totuşi, se pare că un număr tot mai mare dintre angajatori preferă această menţiune.

Experienţa (profesională)

O altă casetă a CV-ului – următoare, de regulă – etalează experienţa profesională a candidatului şi merită completată chiar şi atunci când, aparent, experienţa practică propriu-zisă lipseşte. Această rubrică avantajează prin însăşi faptul că există, mai ales în cazul candidaţilor proaspăt descinşi de pe băncile şcolilor şi universităţilor.

Tinerii absolvenţi n-au motive să se sperie de această casetă, ci doar să o completeze mai abil, creativ şi convingător. Adevărul este acela că şi ei pot avea experienţă : au făcut practică şcolară sau universitară, au avut parte de angajamente sezoniere, au participat la concursuri profesionale, au practicat în laboratoare sau au făcut ucenicie în companiile rudelor, prietenilor de familie etc. Merită trecut aici tot ceea ce avantajează candidatura. Dacă postul căutat cere un gen de training sau un gen de formare academică echivalentă cu experienţa practică, se poate începe chiar cu aceasta.

De regulă, într-un CV cronologic, listarea experienţei începe cu postul cel mai recent sau cu cel ocupat în prezent de candidat. Sunt indicate luna şi anul de început şi sfârşit, numele companiei şi localitatea. Adresa exactă nu-i necesară în această fază a preselecţiei. Se va continua cu alte şi alte „experienţe", în ordinea lor invers cronologică.

În CV-ul funcţional, listarea experienţei profesionale începe cu cea mai „tare" experienţă sau funcţie deţinută până în prezent şi continuă aproximativ în ordinea inversă a importanţei.

În această „casetă" este de preferat să descrieţi sec unele dintre cele mai relevante sarcini sau atribuţii de serviciu din istoricul carierei. Nu prea recomandăm a fi înscrise, aici sau în altă parte, veleităţile ori afinităţile politice sau religioase.

Stagii practice

Această rubrică vizează pe acei candidaţi care au făcut stagii practice în timpul studiilor sau al unor angajamente temporare.

Cărţi şi articole publicate

De regulă, titlurile cărţilor, lucrărilor şi publicaţiilor sunt înscrise într-o casetă special destinată şi intitulată chiar: „Cărţi şi articole publicate". Cărţile de autor sau în colaborare, brevetele de invenţie, studiile şi articolele publicate sub semnătura autorului CV-ului fac parte firească din conţinutul acestuia.

Atunci când numărul invenţiilor este semnificativ, poate fi creată o rubrică specială, independentă de caseta „Experienţă".

Onoruri

Realizările personale onorate cu premii, ordine, medalii sau alte modalităţii semnificative de recunoştere profesională şi extra-profesională a unor merite speciale pot fi înscrise într-o rubrică independentă, intitulată: „onoruri".

Studii şi calificări (formare profesională)

Una dintre cheile CV-ului, plasate înainte sau după „experienţă" este cea care expune lista şi istoricul formării profesionale a candidatului. Rolul său este acela de a indica şcolile, trainingurile şi universităţile absolvite, ca şi diplomele şi titlurile ştiinţifice. Listarea lor se face în ordine invers cronologică.

În cazul în care pregătirea academică merită scoasă în evidenţă, fie pentru ca ai mai puţină experienţă, fie pentru că este legată în mod direct de postul solicitat, apelează la un subtitlu de genul *„Cunoştinţe acumulate"*. Apoi, poţi face o descriere sumară a studiilor, de exemplu, prezentaţi traininguri, ateliere şi laboratoare parcurse în şcoală sau facultate. În listarea studiilor, se poate merge inclusiv până la anii de liceu. Dacă aţi participat la cursuri, seminarii şi traininguri relevante pentru postul solicitat, este bine să le menţionezi expres.

Scrieţi în partea stângă, anii de început şi de sfârşit a studiilor în fiecare instituţie de învăţământ frecventată, începând cu cea mai recentă. În partea dreaptă, menţionaţi titlul diplomei obţinute sau în curs de a fi obţinută. De asemenea, scrieţi şi numele instituţiei (al şcolii) precum şi localitatea unde este situată. Adresa completă nu e necesară.

Limbi străine

Completarea acestei casete combină elemente de natura studiilor, experienţei şi abilităţilor. Practic, a devenit obligatorie. Menţiunile făcute aici cer responsabilitate, dacă sunt doar rezultatul unei auto-evaluări a gradului de stăpânire a unor limbi străine (în afara cazurilor în care există un atestat ataşat în dosarul de candidatură). Interviul poate fi ocazia verificării unor afirmaţii făcute în CV.

În casetă, sunt precizate limbile cunoscute. Pentru evaluare, sunt utile distincţiile: *vorbit, citit şi scris*. În dreptul acestora, după caz, sunt adăugate calificative de

genul: *curent, fluent, bine, mediu, slab*. Atunci când CV-ul este trimis în afara graniţelor naţionale, limba română va fi menţionată ca „străină".

Abilităţi

Ar fi mare păcat ca această casetă să lipsească din CV; ea indică faptul că adevărata finalitate a experienţei şi cunoştinţelor dobândite este aceea de a fi aplicate. Caseta are relevanţă pragmatică. În plus, aici pot fi puse în valoare atât de diversele competenţe, talente, înclinaţii şi îndemânări practice mai mult sau mai puţin relevante pentru postul căutat sau complementare acestuia, cum ar fi:

- abilităţile de comunicare interpersonală şi publică: voce sonoră, modulată, timbru special; dicţie bună; talent retoric şi persuasiune; ascultare activă; empatie; replică spontană; talent exersat în redactarea discursurilor, textelor şi corespondenţei; comportament tolerant faţă de opinii adverse; mimică şi gestică expresivă; memorie; acuitate vizuală şi auditivă; rezerve de umor şi optimism; prezenţă agreabilă etc.
- de regulă, fie în completarea abilităţilor de comunicare, fie în mod distinct, caseta privind abilităţile cuprinde şi rubrica care se referă la limbile străine cunoscute (ceva mai sus, vezi rubrica „Limbi străine");
- preseverenţa, tenacitatea şi capacitatea ridicată de efort fizic şi intelectual intens şi prelungit;
- permis auto, cu indicii asupra unor performanţe specifice, dacă este cazul;
- competenţe şi abilităţi în operare PC (întreţinerea şi exploatarea calculatorului electronic): redactare şi tehnoredactare texte, programare, calcule şi proiectare, îndemânări în operarea unor programe specifice, cu menţiuni exprese asupra acestora, navigare pe Internet, proiectare şi design de pagini web etc;
- disponibilitate pentru lucrul în echipă sau individual;
- aptitudini de lider, în măsura în care pot fi probate *(„am condus 3 ani echipa care...")*
- voinţă şi fermitate în îndeplinirea unor obiective profesionale specifice;
- competenţe şi îndemânări certificate în domenii specifice, colaterale postului căutat: mecanică, electronică, automatizări, contabilitate, vânzări, grafică, desen tehnic, lucrul cu diverse unelte, instrumente, tehnologii sau materiale specifice etc.

Cu aceasta, am înşiruit doar câteva exemple din mulţimea abilităţilor şi îndemânărilor care pot face obiectul acestei casete.

Hobby-uri (pasiuni extraprofesionale)

Această casetă oferă autorului CV-ului ocazia să arate angajatorului că ştie să-şi trăiască viaţa şi să se bucure de ea, în diversitatea ipostazelor sale. Atenţie! Pasiunile extraprofesionale pot fi surprinzător de relevante pentru caracterul şi conduita cotidiană a candidatului. De pildă, un candidat care-şi petrece timpul liber cu cercul de prieteni, în excursii, în jocuri de societate sau jocuri sportive de echipă (volei, fotbal, handbal) va sugera caracterul său sociabil şi comunicativ, mai potrivit pentru un post care reclamă lucrul în echipă şi exerciţiul relaţiilor cu publicul. În schimb, un candidat care se retrage în lecturi, audiţii muzicale, la televizor sau preumblări solitare în natură, va indica mai

curând un caracter introvertit, meditativ, romantic, poate chiar individualist, potrivit mai curând pentru un loc de muncă izolat, solitar.

Menţiunile generalizatoare de genul „Sportul"/„ Muzica"/„Literatura"/„Dansul" sau „Teatrul" nu spun nimic concret şi precis celui care citeşte CV-ul; într-o măsură mai mare sau mai mică, majoritatea candidaţilor se regăsesc în ele. Doar candidaţii care fac menţiuni specifice şi precise, cu detalii vii, concrete şi convingătoare (ce fel anume de sport, muzică sau literatură?) se vor distinge cumva şi vor ieşi din pluton. Personal, de-a lungul anilor, în această casetă a CV-ului, printre altele, făceam menţiunea „petreceri cu vin roşu". Ea sugerează vitalitate şi un fel curajos şi direct de a fi, care a atras atenţia şi a provocat simpatie spontană, cel puţin pentru un job în presă şi altul în proiectare.

Referinţe

În această casetă, este necesar şi merită înşiruite trei-patru nume de persoane care pot da referinţe favorabile şi credibile despre autorul CV-ului. Este de dorit ca cel puţin primele două persoane nominalizate să aibă atât „prestanţa", cât şi disponibilitatea de a dărui 15-20 minute din timpul lor pentru a redacta o scrisoare de recomandare cu oarecare consistenţă şi „greutate" în faţa angajatorului.

Opţiuni tactice

În tactica şi strategia minimală de redactare a unui CV, funcţie de interese şi conjunctură, candidatul poate opta pentru una dintre următoarele trei maniere de structurare a conţinutului acestuia: funcţional, cronologic şi focalizat.

- *Curriculum vitae funcţional* este cel orientat pe realizări în sine, fără a ţine seama de cronologia lor. Îl recomandăm la schimbarea carierei, când merită scoase în evidenţă calităţi/abilităţi pe care nu le-ai folosit încă sau atunci când intri pe piaţa muncii pentru prima dată. Scopul său este de a sublinia abilităţile personale în asociere cu cele reclamate de postul pentru care candidezi.
  Structura de principiu a acestui tip de CV cuprinde următoarea succesiune de elemente: Date personale/Obiectivul urmărit (postul vizat)/Studii/Experienţă/ *Abilităţi şi competenţe relevante pentru postul vizat*/Limbi străine/Pasiuni/Referinţe.
- *Curriculum vitae cronologic* este avantajos atunci când păstrezi neschimbat domeniul în care ai lucrat, iar experienţa profesională evidenţiază realizarea unui progres. Este tipul de CV preferat în educaţie şi sănătate. Experienţa şi studiile sau calificările sunt prezentate în ordine invers cronologică. Perioadele de discontinuitate sunt explicate pentru a nu da ocazia unor interpretării dezavantajoase candidatului. Structura de principiu a acestui tip de CV cuprinde următoarele elemente, în succesiunea lor cronologică: Date personale/Studii (cronologic, an, instuţie, localitate)/Experienţa (cronologic, an, firmă, localitate)/Postul ocupat şi responsabilităţile asumate/Limbi străine/Pasiuni/Referinţe.
- *Curriculum vitae focalizat* este orientat, ca un foc concentric pe ţintă, asupra unui post specific. Poate fi folosit cu succes atunci când urmăreşti accesul selectiv la un anumit domeniu/post şi expediezi un număr mai mare de CV-uri „în prospectare".

Exemple şi modele

Cea mai rapidă cale spre învăţare şi reuşită rămâne modelarea după exemple concrete, trăite deja de alte persoane aflate în situaţii asemănătoare. De ce să mai inventăm o dată roata?

În această idee, fără fel de fel de alte explicaţii sofisticate şi de prisos, vom reda o serie consistentă de exemple de CV-uri, majoritatea dintre ele fiind redactate de persoane reale, aflate în situaţii reale. Pentru a economisi spaţiu, unele modele de CV sunt ceva mai înghesuite în pagină, motiv pentru care cei care le vor urma vor avea grijă să le mai aerisească. Unele dintre exemple sunt preluate ca atare de-a dreptul din baza de date a CIPO (*Centrul de Informare Profesională, Orientare în Carieră şi Plasament* al Universităţii „Al.I. Cuza" Iaşi), prin bunăvoinţa D-rei Alma Roxana Tudora, căreia am ocazia să-i mulţumesc.

Unele dintre exemplele care urmează sunt bine făcute, iar altele sunt ceva mai puţin demne de a fi urmate ca model. Sunt convins că vei alege combinaţia potrivită, ţinând seama şi de sfaturile stilistice oferite mai sus.

Exemplul nr. 1. Curriculum vitae (cronologic)

Elena IONIŢĂ
77 645 – str. Mixandrei nr. 66
Sector 4, 07000 Bucureşti
Tel./fax: + 40.214.505.241
23 ani. Necăsătorită

OBIECTIV
Integrarea în echipa de creaţie a unei agenţii de publicitate.

STUDII

1989-2004	Facultatea de Comunicare şi Relaţii Publice „David Ogilvy", Bucureşti
2000	Curs intensiv în „tehnici de comunicare cu presa"
2001	Training în „programare neurolingvistică"
2003	Curs de jurnalism şi PR, bursă în Italia

EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ

2004	Elaborarea proiectului de licenţă cu tema „Imagologie versus Ideologie"
2002-2004	Redactor/reporter la revista universităţii (16 reportaje şi 5 tablete)
2003	Redactarea coloanei sonore a unui spot publicitar video („Rofilcom")
2002-2003	Asistent PR *part time* în echipa de management a fundaţiei „Aurora"
iunie 2003	Purtător de cuvânt al companiei X la Expoziţia de mobilă „Design 00"

ABILITĂŢI

- **Comunicare** interpersonală şi publică: voce modulată, timbru cald; dicţie bună; talent retoric; persuasiune; empatie; replică spontană; talent exersat în redactarea textului jurnalistic; mimică expresivă; acuitate vizuală bună; prezenţă agreabilă etc.

- **Limbi străine:** engleza (fluent); italiana (fluent)
- **Operare PC:** Sisteme de operare (Windows, Unix); Utilitare (MS Excel, MS Word);
  Desktop publishing (CorelDraw); Baze de date (My SQL)
- **Permis auto**, din 1999
- **Trăsături de personalitate:** dinamism, fidelitate, fantezie, sociabilitate şi aptitudini pentru lucrul în echipe tinere, nonconformiste

HOBBY-URI
Tenisul de câmp, design vestimentar, bucătărie italiană, excursii montane în grup.

REFERINŢE
- **Alexandru CONDURACHE** – regizor artistic, RTV Iaşi, tel. 0745.067808
- **Ioana MARE** – conf. univ. dr. la Facultatea de Comunicare şi PR „David Ogilvy", Bucureşti

Exemplul nr 2

CURRICULUM VITAE

DATE PERSONALE:
Nume: Andrei Andriescu
Data naşterii: 01.01.1980
Adresa curentă: Bd. Carol I, nr. 11, Iaşi
Telefon: 0232111111

STUDII:
2003: Absolvent al Universităţii „Al.I. Cuza", Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor, specializarea marketing, Iaşi;
1998: Absolvent al Liceului teoretic „Petru Rareş", Piatra Neamţ.

STAGII DE SPECIALIZARE:
Aprilie 2002: Training susţinut de Prof. Dr. Gerald Ramey, California Coast University – „Organisational Management";
Aprilie 2000: Local Motivational Seminar, Vatra Dornei, organizat de AIESEC, Iaşi-traininguri pe teme ca: Lucrul în echipă, Leadership, Managementul conflictelor, Comunicare etc.;
Ianuarie-mai 1999: Curs operator calculator.

EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ:
Ianuarie 2003-prezent: Euro GSM, Iaşi – reprezentant vânzări;
Mai 2002-ianuarie2003: Radio Hit, Iaşi – agent vânzări publicitate;
Aprilie 2000-mai 2002: Universitatea „Al.I. Cuza", LSE (Liga Studenţilor Economişti), şef departament Fund Raising: coordonator „Gala Studenţilor Economişti", ediţiile 1999, 2000, 2001, 2002, coordonator „Street Ball FEEA", ediţiile 2000, 2001, 2002, coordonator „Practic'a ta 2002" – program de practică studenţească (conceperea

BCU IAŞI – CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

planului de activităţi, în colaborare, pentru fiecare manifestare, coordonare a echipei de Fund Raising).
Octombrie 1998-martie 1999: S.C. Pancom S.R.L., Piatra Neamţ – agent vânzări.

LIMBI STRĂINE: Limba engleză – ridicat; Limba franceză – mediu.

UTILIZATOR PC: Windows, MSOffice (Word, Excel, PowerPoint, Access), SPSS, Internet.

Exemplul nr. 3

CURRICULUM VITAE

DATE PERSONALE:
Nume: Sanda Popescu
Data naşterii: 01.01.1980
Adresa curentă: Bd. Carol I, nr.11, Iaşi
Telefon: 0232111111

STUDII:
2003-prezent: Universitatea „Al.I. Cuza", Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, Master-Analiză şi intervenţie în grupuri şi organizaţii, anul I, Iaşi;
2002: Absolventă a Universităţii „Al.I. Cuza", Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, specializarea Psihologie, Iaşi.

STAGII DE SPECIALIZARE:
26-27 octombrie 2002: Glahova, Spania – Curs de formare – „Creează-ţi proiectul. Iniţiative juvenile";
5-6 iulie 2002: Logrono, Spania – Zile formative –„Solidaritate prin joc";
martie-iunie 2001: Universitatea Malaga, Spania – bursă ERASMUS;
octombrie 2000-februarie 2001: Direcţia Judeţeană pentru Protecţia Copilului, Iaşi – Participarea la un program care avea drept scopuri relizarea de profile psihologice ale familiilor maternale, realizarea de psihodiagnostice şi de studii de caz;
3-5 noiembrie 2000: Şcoala Română de Psihodramă J.L. Moreno-Seminar tematic--Psihodramă pentru copii cu nevoi speciale;
octombrie 2000: Fundaţia Bethany, Iaşi – curs de formare pentru persoanele, care lucrează cu copii instituţionalizaţi;
martie-mai 2000: Universitatea „Al.I. Cuza", Iaşi şi Poliţia Judeţeană Iaşi – participarea la un program despre prevenire delincvenţei juvenile şi integrarea socială a copilului care şi-a abandonat familia;
aprilie 2000: Universitatea „Al.I. Cuza", Iaşi – Ciclul de Conferinţe asupra intervenţiei pentru persoane cu nevoi speciale;
14-19 martie 2000: DJTS, Iaşi – seminar despre cultura organizaţională, subculturi de tineret;
6-10 octombrie 1999: Societatea Franceză de Somatoterapie – Curs de Relaţii umane şi comunicare.

EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ:
iunie 1998-prezent: Voluntar la Fundaţia „Children on the Edge", Iaşi;
mai 2002-mai 2003: Serviciul de Voluntariat European, ALARCA, Logrono, Spania, în cadrul programului Tineret al UE;
octombrie 2000-februarie 2001: Voluntar la Orfelinatul „Sfântul Andrei", Iaşi.

LIMBI STĂINE:
Spaniolă – foarte ridicat (Atestat DELF);
Engleză – ridicat;
Franceză – mediu.
UTILIZATOR PC: Windows, Word, Internet.
PASIUNI:
Literatura, călătoriile.

Exemplul nr. 4

IULIA IONESCU

DATE PERSONALE:
Data naşterii: 01.01.1980
Adresa curentă: Bd. Carol I, nr.11, Iaşi
Telefon: 0232111111

STUDII:
2003: Absolventă a Universităţii „Al.I. Cuza", Facultatea de Drept, Iaşi;
1999: Absolventă a Colegiului „C. Negruzzi", Iaşi.

STAGII DE SPECIALIZARE:
2003: Centrul Cultural Francez, curs de limba franceză – începători;
2003: Centrul Goethe, curs de limba germană, cu obţinerea Certificatului de limba germană, calificativul „bine";
2001: ILC (International Language Center), curs de limba engleză, cu obţinerea Certificatului Cambrige, primul nivel, „foarte bine".

EXPERIENTĂ PROFESIONALĂ:
2003: Fundaţia Bethany, voluntar;
2003: ELSA (European Law Student's Association), membru senior;
2002-2003: stagii de practică la Institutul medico-legal Iaşi, Parchetul Iaşi, Tribunalul Iaşi;
2001-2002:
- membru activ ELSA în departamentul marketing, responsabilă cu strângerea de fonduri;
- unul din organizatorii Conferinţei Naţionale a ELSA, Iaşi;
- participantă în cadrul programului „Caravana Juridică", al cărui scop a fost promovarea drepturilor omului şi s-a desfăşurat în diferite licee;
- participantă la diferite programe ELSA (seminarii, conferinţe, workshopuri);

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- participantă la trainingurile ELSA – comunicare, negociere, lucru în echipă.

1997:
- membru în comitetul editorial al revistei şcolare „Corolar";
- colaborator al ziarului „Independentul", pagina de tineret.

LIMBI STRĂINE: Engleza – foarte bine; Germana – bine; Franceza – începător.

UTILIZATOR PC: MSOffice (Word, Excel, Access, PowerPoint, Outloook), Internet.

ABILITĂŢI PERSONALE: Sociabilă, comunicativă, flexibilă în relaţiile umane.

HOBBIES: Opera, teatrul, cărţile, călătoriile.

Exemplul nr. 5

CURRICULUM VITAE

DATE PERSONALE:
Nume: Simona Simionescu
Data naşterii: 01.01.1980
Adresa curentă: Bd. Carol I, nr.11, Iaşi
Telefon: 0232111111

STUDII:
2002: Absolventă a Universităţii „Al.I. Cuza", Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor, specializarea Managementul firmei, Iaşi;
1998: Absolventă a Colegiului Naţional, specializarea Informatică, Iaşi.

STAGII DE SPECIALIZARE:
Noiembrie 2000: S.C. TGH Investment, Iaşi – Curs de broker, autorizat de ANSVM;
Iunie 2000: Loyal Partner, Iaşi – curs de negociere, comunicare şi cultură organizaţională;
1999: International Language Center – Curs de limba engleză;
1997: Centrul Cultural Francez – Curs de limba franceză.

EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ:
Noiembrie 2002: S.C. PAN GROUP S.A., Craiova – merchandiser, Iaşi;
2001: S.C. Nova Design, Iaşi – Colaborator în calitate de consultant de publicitate;
1999: membru AIESEC, Iaşi, departamentul marketing, în cadrul căruia am participat la traininguri pe temele: Analiză şi sinteză, Comunicare, Atitudine, Negociere, Managementul timpului, Şedinţe eficiente etc. şi am realizat studii de piaţă pentru firma MOLID şi ziarul *Ziua*.

LIMBI STRĂINE: Limba engleză – avansat; Limba franceză – mediu; Germană – noţiuni.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

UTILIZATOR PC: MSOffice (Word, Excel, PowerPoint, Access), SPSS, FoxPro, Internet.

ABILITĂŢI PERSONALE: orientare spre rezultate, abilităţi excelente de comunicare, disponibilitate pentru program prelungit. Posesoare a permisului de conducere categoria B.

Exemplul nr. 6

OANA ELENA OLARU

TELEFON: 0723.00.66.96 E-MAIL: olaru@hotmail.com
DOMICILIU:
✉ *permanent*: Strada CA Rosetti, bloc 1, ap.61, Roman, Judeţul Neamţ, cod 5550, telefon 0233/738141
✉ *flotant*: Iaşi, complex studenţesc Titu Maiorescu, Bl P7, cam.78
DATA NAŞTERII: 11.01.1980
STAREA CIVILĂ: **necăsătorită**

STUDII:
📖 *1994 – 1998* – Liceul Teoretic „Roman Vodă" din Roman, specializarea matematică informatică – intensiv engleză, cu media generală de absolvire 9,62;
📖 *2002* – absolventă (şefă de promotie) a specializarii Marketing, din cadrul Facultăţii de Economie şi Administrarea Afacerilor, Universitatea „ Al.I. Cuza" Iaşi, media anilor: 9,77

LIMBI STRĂINE:
- **engleză:** fluent – scris şi vorbit;
- **germană:** nivel mediu – scris şi vorbit;
- **chineză:** noţiuni.

INFORMATICĂ:
💻 Microsoft Project (managementul proiectelor), FoxPro, SPSS – la nivel avansat;
💻 Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint + experienţă în tehnoredactare proiecte;
💻 Cunoştinţe în operare PC şi navigare pe Internet.

EXPERIENŢĂ:
➢ *ianuarie 2002 – prezent* colaborare cu Necomm Iasi în elaborarea programului de promovare online a produsului Selligent (în cadrul realizarii lucrarii de diplomă cu titlul *Marketing online*)
➢ *aprilie-iulie 2001* – agent de publicitate în cadrul agenţiei Alexis Media
➢ *iunie-iulie 2001* – operator interviu pentru Aquamold Trading SRL (stagiu de practică);
➢ *iunie 2000-iulie 2000* – realizarea unui program promoţional pentru firma Danubiana SA Roman în cadrul unui stagiu de practică;

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

➢ *decembrie 1999* – monografie contabilă la firma Elerom SA Roman, referitoare la gestiunea financiară a firmei şi la rentabilitatea acesteia;

APTITUDINI:
→ Comunicativă, spirit de echipă, creativă, spirit analitic, flexibilitate;
→ Cursuri de Public Relations, Comunicare şi Negociere în afaceri;
→ Disponibilă de a fi angajată imediat, pentru program flexibil sau prelungit.

HOBBY -URI: Internet, călătorii, muzică,voley, ski.

Exemplul nr. 7

Prof. univ. dr. ŞTEFAN PRUTIANU

Informatii personale Data şi locul nasterii: **Zăpodeni -Vaslui**
Adresa: Păcurari 90, 6600 Iaşi,
Telefon: 0745-067..., Birou: 0232. 201... (B 621);
E-mail: pruti@uaic.ro

Postul căutat Trainer: comunicare şi relaţionare interpersonală, vânzare, negociere, marketing

Domenii de interes: Marketing; Comunicare şi negociere în afaceri; Programare neurolingvistică; Analiză tranzacţională; Tehnici de vânzare; Tehnici de manipulare; Cercetări de marketing;

Cărţi şi articole publicate: **Cărţi:** • 11
- *Antrenamentul abilităţilor de comunicare, negociere, vânzare...*
- *Cercetarea de marketing (coautor), Polirom, 2002*
- *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, vol. I şi II, Polirom, 2000
- *Comunicare şi negociere în afaceri,* Polirom, 1998
- *Inteligenţa marketing Plus*, (colaborare), Polirom, 1998
- *Inteligenţa marketing*, Junimea, 1997
- *Negocierea şi Analiza Tranzacţională*, Editura Sagittarius, 1996
- *Introducere în modelarea economică* (colab.), Univ. „Al.I. Cuza", 1988
- *Comunicarea interumană şi negocierea afacerilor*, „Al.I. Cuza", 1998
- *Marketing – probleme, teste, comentarii* (colab.), „Al.I. Cuza", 1995
- *Managementul micilor afaceri* (colab.) Editura Logos, Chişinău 1993

Articole, rubrici, emisiuni:
– *publicistică*
- 52 articole în *Timpul*
- în jur de 750 în presa generală

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- presa de specialitate: 5 articole/*Idei de Afaceri*; 13/*Tribuna Economică*; 12/*Capital*; 20/*Economistul*; 1/*Psihologia socială*
- audiovizual: Radio Iaşi (1995-1997); România Actualităţi (1994); Contact (1996); Nord Est (1994); TVR Iaşi, ş. a.

Studii, diplome, acreditări:
- Analiză tranzacţională; Programare Neurolingvistică; Analiza valorii;
- Doctor în economie - 1995
- Facultatea de Ştiinţe Economice, Univ. „Al.I. Cuza" Iaşi, 1974-1979
- Liceul Energetic Iaşi, 1969-1974,

Experienţă profesională:
- 1979-1986 - economist/Nicolina Iaşi,
- 1986-1989 - cercetător/CCSIT UMP Iaşi,
- 1989-1991 - redactor/Timpul
- 1990, contabil-şef/Editura Junimea - Iaşi,
- 1992- lector, conferenţiar univ. profesor univ. dr./ Univ. „Al.I. Cuza" Iaşi
- 2002 - NPL practitioner, trainer Julie Hay

Stagii în străinătate: Marketing/l'Université Paris-Sud, IUT de Sceaux/ France/1992,
marketing/Universidad de Las Islas Baleares/ Espana/'92,
comunicare/University of Nebraska at Omaha/ Nebraska/SUA/'93,
comunicare/l'Université Lille II, France/1995
administraţie publică/Genesis, Roma/Italia/2000

Asociaţii profesionale: Membru ARAT - Asociaţia Română de Analiză Tranzacţională, din 2000
Membru EATA - European Association of Transactional Analysis, din 2000

Onoruri:
- *Premiul anului 1998,* Uniunea Scriitorilor din România (Fondul Literar) pentru *Inteligenţa Marketing Plus*, Polirom, 1988;
- Brevet şi Medalie de „Erou al Revoluţiei din Decembrie 1989 "
- Cetăţean de onoare al municipiului Iaşi, 2007

Invenţii: Brevet nr. 95742/1988/România;

Hobby-uri: Livada, via, bicicleta.

Scrisoarea de motivaţie

Tocmai ne-am desluşit asupra felului în care CV-ul se prezintă ca o extensie uşor hiperbolizată a unei cărţi de vizită. Ei bine, din câte ştim, o carte de vizită nu poate fi înmânată aşa, hodoronc-tronc, fără o strângere de mână şi o formulă de salut, întâmpinare şi prezentare.

Scrisoarea de motivaţie (aplicaţie, intenţie sau prezentare) are cumva misiunea de a saluta şi a prezenta candidatul şi CV-ul său. Ea este prima piesă scrisă din mapa de prezentare personală. Atunci când se solicită scrisoarea de motivaţie şi CV-ul, pentru ocuparea unui post, este bine să ştii că primul document este scrisoarea. Dacă este interesantă, promiţătoare şi convingătoare, angajatorul va fi motivat să citească şi CV-ul. Pur şi simplu, scrisoarea convinge sau nu angajatorul asupra voinţei, disponibilităţii şi capacităţii candidatului de a fi util firmei şi postului pentru care candidează. Ea lansează CV-ul pe scena interesului angajatorului şi oferă candidatului şansa de a ţinti obiectivul mapei de prezentare personale, acela de a obţine o întâlnire-interviu cu angajatorul.

Totodată, scrisoarea de motivaţie mai poate umple unele dintre „golurile" sau punctele slabe ale CV-ului şi poate etala abil motive suplimentare pentru justificarea invitaţiei la interviu. Într-un rezumat extrem, această scrisoare este un enunţ de genul: „Iată ce lucruri bune aş putea face eu pentru firma dumneavoastră! Iată şi motivele pentru care merită să aveţi încredere"

Sfaturi mai mult sau mai puţin (in)utile

Scrisoarea de motivaţie este un mesaj personalizat cu misiunea de a „vinde" avantajele pe care cadidatul le-ar putea aduce angajatorului. Ea evidenţiază aspectele profitabile pentru angajator şi focalizează atenţia acestuia asupra competenţelor şi aptitudinilor pe care le caută. În esenţă, scrisoarea de motivaţie răspunde angajatorului la întrebarea: „De ce aş vrea să te angajez?".

În plus, scrisoarea ca atare constituie în sine o mostră expresivă de etalare a abilităţilor de comunicare scrisă şi persuasivă. Din toate aceste motive, următoarele câteva sfaturi ar putea fi utile în redactarea scrisorii de motivaţie:

- Personalizează mesajul scrisorii! Asta înseamnă că o vei adresa unei persoane fizice – prenume, nume, titlu – şi nu unei persoane juridice sau unei funcţii. Foloseşte telefonul şi cunoştinţele pentru a afla cine este persoana care se ocupă de angajare. Când nu dispui de informaţii complete, trimite pe adresa departamentului de resurse umane.
- Precizează postul vizat şi sursa din care ai obţinut informaţia (anunţ publicitar, cunoştinţe, site etc.) Dacă nu ai suficiente informaţii despre un post anume, vei opta pentru unul sau mai multe domenii de activitate, având grijă să precizezi domeniul în care te-ai remarcat deja, cu performanţe deosebite.
- Exprimă clar dorinţa de a candida pe respectivul post, precizând motivele interesului pentru noul post şi, eventual, motivele părăsiri celui vechi.
- Solicită în mod ferm şi explicit o întâlnire, arătând expres interesul pentru interviu! Fă trimitere la CV-ul aflat în mapă, imediat după scrisoare, fără a repeta informaţiile.
- Evită bârfa şi aprecierile negative la adresa fostului sau a actualului loc de muncă! Indiferent de motive, evită să menţionezi faptul că ai fost concediat.
- Răspunde explicit la întrebarea: „De ce doresc această slujbă?"!
- Răspunde explicit la întrebarea: „De ce cred că merit această slujbă?"! Subliniază experienţa dobândită într-un post similar sau apropiat.
- Fii scurt! Redactează paragrafe concise şi limitează scrisoarea la o singură pagină!

- Scrisoarea începe cu adresarea: „Domnule..." sau „Doamna..." şi nu cu titlul: „Scrisoare de motivaţie/intenţie".
- După ce ai finalizat redactarea scrisorii, mai cere unui prieten sau doi să o citească, să corecteze eventualele erori şi să mai dea unele sugestii.

Redactarea scrisorii de motivaţie

Cel mai adesea, scrisoarea de motivaţie/intenţie/aplicaţie răspunde precis la o ofertă de post specificată în ofertă sau într-un anunţ publicitar. Ea este adresată nominal persoanei care se ocupă de evaluare şi recrutare sau funcţiei deţinute de aceasta în companie. Pentru nominalizarea corectă a acestei persoane, în prealabil, poate fi util un telefon de informare. Cel puţin în principiu, o scrisoare specifică este mai eficace decât una generală.

În mod uzual, structura unei scrisori de motivaţie este alcătuită din patru părţi sau paragrafe, delimitate între ele prin spaţiul unui rând lăsat liber şi distincte sub aspectul conţinutului lor.

Prima parte este un paragraf introductiv în care autorul scrisorii îşi depune ferm candidatura sau îşi oferă serviciile şi începe cu precizarea sursei, a locului şi a momentului în care a aflat informaţia despre oferta de serviciu şi postul cu pricina.

A doua parte este paragraful în care candidatul expune motivaţiile pe care se întemeiază depunerea candidaturii sale şi avantajele pe care le-ar aduce prezenţa sa pe post. Descrierea motivaţiilor este simplă, succintă şi la obiect, reliefând pregătirea sa, punctele forte ale experienţei sale şi unele trăsături de personalitate (de exemplu: capacitatea de a lucra în echipă, spiritul de învingător, dinamismul, adaptabilitatea la condiţiile impuse de mediu, ambiţia de a reuşi, responsabilitatea etc.) Acest paragraf poate releva nuanţat şi cu fineţe unele trăsături de caracter şi atuuri profesionale ale candidatului, aşa fel încât să rezulte cu claritate faptul că este unul dintre sau chiar candidatul ideal pentru acest post. Această parte a scrisorii trebuie să te pună în valoare şi mai trebuie să şi captiveze interlocutorul suficient ca să citească atent mai departe şi să treacă la CV.

A treia parte prezintă motivaţiile interesului manifestat de candidat pentru respectivul post. Misiunea sa este aceea de a reliefa într-o manieră prietenoasă, chiar elogioasă, unele elemente favorabile despre compania pentru care candidează, despre oamenii ei, imaginea sa şi produsele sale.

Paragraful final este cel care mulţumeşte pentru timpul şi atenţia acordate şi exprimă într-o manieră fermă şi optimistă perspectiva unui interviu. Scrisoarea se încheie cu o formulă de curtoazie obişnuită şi, dacă nu este trimisă prin curier electronic, este semnată.

Structura uzuală a unei scrisori de motivaţie/intenţie/aplicaţie

Numele candidatului
Adresă, telefon, e-mail
(Spaţiu liber: 2-4 rânduri, după caz)

În amabila atenţie a distinsei doamne/distinsului domn...
(Numele persoanei responsabile de interviu)
(Numele companiei şi adresa)

(Spaţiu liber: 1-2 rânduri)

Paragraful I: Sursa din care ai aflat informaţii despre post, ziua, luna şi numărul publicaţiei consultate. Scopul în care scrii, poziţia şi tipul de slujbă la care ţinteşti.

Exemplu: *Am întâmpinat cu interes anunţul publicat în..., din..., referitor la oferta de serviciu. Vă scriu animat de voinţa fermă de a-mi depune candidatura la concursul pentru ocuparea postului...*

Paragraful al II-lea: Motivaţiile pe care se întemeiază candidatura, simplu, succint, la obiect: pregătire, atuuri profesionale şi puncte forte ale experienţei, trăsături de personalitate (spirit de echipă, mentalitate de învingător, dinamism, adaptabilitate, responsabilitate etc.)

Exemplu: *Candidatura subsemnatului este îndreptăţită de studiile şi formarea profesională de care am beneficiat de-a lungul anilor, probate prin diplomele de absolvire (bacalaureat, licenţă, master, MBA) şi certificările specificate în CV. Adaug şi scurta, dar semnificativa experienţă practică dobândită în firmele „X" şi „Y". În plus, am o fire dinamică şi sunt antrenat(ă) pentru lucrul în echipă, în spiritul loialităţii şi al mentalităţii de învingător. Aş fi onorat să pun la dispoziţia postului pentru care candidez avantajele formării teoretice şi experienţei de care dispun. Cunoştinţele acumulate pe parcursul anilor de studii universitare, abilităţile dezvoltate în traininguri specifice şi experienţa acumulată în stagii şi călătorii în străinătate îmi îngăduie să afirm faptul că voi aduce în echipă un suflu nou şi un spirit nonconformist, la care adaug uşurinţa comunicării în două limbi străine şi competenţe certificate în operarea PC...*

Paragraful al III-lea: Motivaţiile pe care se întemeiază interesul candidatului pentru post, pentru companie, pentru oamenii, imaginea şi produsele sale.

Exemplu: *Documentându-mă asupra companiei Dumneavoastră, am avut satisfacţia să constat că profilul, cultura organizaţională, oamenii şi realizările sale se potrivesc cu aspiraţiile mele privind cariera şi viaţa personală.*

Entuziasmul şi loialitatea care mă caracterizează, alături de ambiţia de a-mi construi o carieră solidă, găsesc la Dumneavoastră un teren prielnic de manifestare, un ambient prietenos, stimulativ şi valorizant. Sarcinile postului corespund în mare măsură competenţelor mele specifice dobândite într-un post oarecum similar, fapt ce-mi permite să intru de-a dreptul „în pâine", fără un alt antrenament prealabil. Locaţia postului îmi convine, pentru că locuiesc în apropiere...

Paragraful final: Exprimă consideraţia pentru examinatorul scrisorii şi mulţumeşte pentru timpul şi atenţia acordate. Exprimă într-o manieră fermă şi optimistă perspectiva interviului. Eventual, solicită în mod expres interviul şi precizează zilele, intervalul orar şi telefonul la care candidatul este disponibil. Scrisoarea se încheie cu o formulă de curtoazie obişnuită şi, dacă nu este trimisă prin curier electronic, este semnată.

Exemplu: *Mă onoraţi cu timpul şi atenţia acordate şi vă mulţumesc frumos pentru faptul că aţi reţinut candidatura subsemnatului. Îmi place să cred că mă veţi invita la interviu, unde veţi avea ocazia să mă investigaţi mai profund, mai pertinent. În următoarele zece zile, voi fi disponibil în zilele de joi şi vineri, în intervalul orar 11:00-18:00, la numărul de telefon...*

Închei cu credinţa că voi ocupa şi onora cum se cuvine postul pentru care candidez sau un altul similar. Primiţi, vă rog, expresia consideraţiei mele şi sentimentele cele mai distinse!

(spaţiu liber: 1-2 rânduri)

Cu sinceritate,

(Spaţiu pentru semnătură)
Prenumele şi Numele

Două exemple

Cu recomadarea de a inspira arhitectura propriei scrisori de motivaţie după structura uzuală prezentată mai sus, cu toate particularizările cazului tău unic şi irepetabil, mai furnizăm doar două exemple care se abat firesc de la „şablon", fără a fi mai bune sau mai complete decât acesta. Sunt convins că vei alege combinaţia potrivită, ţinând seama şi de tipicul şi mostrele stilistice oferite mai sus.

Exemplul nr. 1. *Scrisoare de intenţie – candidatură la bursă de studii)*

Ioana PLEŞOIANU
Address: Iaşi, şos Păcurari 90
Phone number: 0232 659 850
e-mail: ioana@uaic.ro

Dear Madams, Dear Sirs,

I have heard about this great opportunity from my mates and I decided to take my chance. I am a student in the third year in Marketing. Until now I have done everything I could to improve my knowledge and gain experience. I participated in contests and worked as a sales representative in a local magazine. Where I have recently been promoted as a sales manager.

I have always wanted to see Italy, to live between Italian people, to see how they think and work. In high school I gained the third prize in the National Contest of

Italian Language, so I could easily manage in this country. Getting a scholarship in an Italian University would mean very much to me as I would have the chance both to see the country and to learn new interesting things that I probably wouldn't have the chance to learn in Romania.

I am an ambitious, open minded and hard working person and I easily adapt to any kind of person and way of life. Besides this, I really want to get this scholarship in Italy, maybe more than any other student.

I can hardly wait to participate in the interview and I'm sure that I have a chance to convince you that I deserve to go to study in Italy.

Respectfully yours,

.....

Exemplul nr. 2. *Scrisoare de motivaţie – postul de asistent manager*

Doina IONESCU
Aleea Trandafirilor, nr. 11
Bl. 23, sc A, ap. 5, Iaşi
Tel.: 0232/202202

28 februarie 2004

În amabila atenţie a *Doamnei Popescu Elena,*
Compartimentul Resurse Umane
BINSTON SA Iasi

Distinsă Doamnă Elena Popescu,

Vă mulţumesc frumos pentru şansa de a concura pe postul de asistent manager, conform ofertei de serviciu din ediţia de marţi a cotidianului „Monitorul".

În ultimii trei ani am învăţat multe lucruri utile unui asistent manager şi, în prezent, ocup un asemenea post în cadrul firmei „INOLA". Referenţii mei consideră că posed abilităţi de comunicare, motivare şi organizare a muncii. Sunt gata să le folosesc în noua mea slujbă.

Detalii referitoare la experienţa şi calificările mele pot fi găsite în CV-ul anexat. Din cele prezentate, veţi observa, sper, că sunt o persoană loială echipei şi dedicată slujbei, care posedă inspiraţia şi energia de a face faţă unor situaţii noi, neaşteptate, fie şi de criză.

Îmi doresc din toată inima posibilitatea de a pune această inspiraţie şi această energie în slujba companiei dumneavoastră.

Vă mulţumesc frumos pentru atenţia şi timpul acordate. Îmi place să cred că îmi veţi oferi ocazia unei întâlniri în care să depănăm detalii despre modul în care aş putea contribui la succesul companiei Dumneavoastră.

Primiţi, vă rog, expresia consideraţiei mele şi sentimentele cele mai distinse!

Cu sinceritate,
Doina IONESCU

Interviul de selecţie

Interviul de angajare (selecţie) este o întrevedere şi o discuţie mai mult sau mai puţin informală între candidatul la angajare şi reprezentanţii angajatorului. Misiunea sa de fond priveşte evaluarea comportamentului verbal şi non-verbal al candidatului şi, doar în subsidiar, confirmarea informaţiilor furnizate în mapa de prezentare personală.

Intervievatorii sunt investiţi cu o autoritate specială asupra intervievatului, prin aceea că de decizia primilor depinde cumva soarta celui din urmă.

Câteva sfaturi

- Fii natural şi sincer! Evită răspunsurile clişeu, prin care-ţi înfloreşti experienţa şi calificările, încercând să dai răspunsul standard aşteptat;
  Acest sfat rămâne valabil cu atât mai mult atunci când interviul ia într-adevăr forma unei conversaţii clişeu, în care întrebări formale primesc răspunsuri standard, cunoscute de mai înainte. Candidaţii au, de regulă, tendinţa de a da răspunsurile dezirabile, conforme cu aşteptările celor care pun întrebări. Sentimentul de fals şi joc de teatru ajunge să plutească parcă în aer. Atenţie! Treptat, chiar şi o conversaţie clişeu se transformă într-o luptă subtilă pentru controlul partenerului şi pentru putere în dialog. Dincolo de superficiale schimburi de replici verbale, dezvoltate la nivel conştient, apare şi o comunicare la nivel inconştient, în care predominanţa o deţine limbajul vocii – tonul, ritmul, volumul, modulaţia – şi limbajul trupului, postura, mimica, privirea şi contactul vizual, gestica, distanţele etc. O dată ajuns pe tărâmul afectivităţii, afinităţii, empatiei şi simpatiei, inevitabil, interviul de angajare devine, personal şi subiectiv. Comunicarea la nivel inconştient transpare vag, prin presimţiri, prin senzaţia că ceva nu este în ordine, fără a putea preciza clar ce anume. Unii experţi în evaluarea resurselor umane ajung chiar să parieze pe un candidat al cărui CV nu spunea nimic bun. Desigur, se întâmplă şi invers.
- Fă tot ceea ce-ţi stă în putere ca intervievatorii să te placă!
  Adesea, la un interviu de selecţie, nu este suficient să fii „bun" şi să corespunzi cerinţelor formale ale postului. Mai trebuie ca angajatorii să te placă şi să te găsească compatibil cu atitudinea, personalitatea şi cultura organizaţiei pe care ei o reprezintă;
- Gândeşte pozitiv şi cultivă sentimente bune faţă de intervievatori!
  Interviul va putea fi unul reuşit şi autentic doar atunci când şi candidatul face efortul de a-i plăcea pe angajatori, astfel încât să nu le apară acestora fals şi artificios.
- Treci în revistă trăsăturile de personalitate, aptitudinile, calităţile personale şi experienţa ta prin raportare nu doar la exigenţele postului vizat, ci şi la cultura şi personalitatea organizaţiei şi a echipei din care aspiri să faci parte.
  Înaintea unui interviu important, trebuie să te cunoşti şi auto-evaluezi rezonabil pe tine însuţi şi să te informezi şi asupra valorilor larg acceptate în companie, asupra stilului de viaţă şi de muncă cultivat aici, a aptitudinilor şi abilităţilor cele mai apreciate. Chiar dacă presiunea căutării unui loc de muncă te împinge la disperare, vei gândi că nu cauţi doar o muncă, un post, ci şi o echipă sau o companie compatibilă cu personalitatea ta.

- Informează-te cât mai atent posibil asupra organizaţiei, echipei şi a postului vizat! Acest lucru te va ajuta de două ori; o dată pentru a înţelege clar şi a spune răspicat ce avantaje poţi aduce angajatorului şi, încă o dată, pentru a înţelege limpede din care motive specifice te interesează anume slujba pentru care candidezi.
- Gândeşte pozitiv şi adoptă comportamente non-verbale pozitive! De pildă, dacă trebuie să vorbeşti de foştii sau actualii şefi, de programul şcolar, de profesori sau de colegi, evită comentariile şi manifestările vocale şi gestuale negative. În schimb, laudă sau accentuează aspectele pozitive din experienţa acestor persoane, contând pe faptul că vei obţine o influenţă favorabilă asupra intervievatorilor.
- Implică-te în conversaţie! Evită pasivitatea şi comportamentul unui copil care trebuie dus de mână sau a unei persoane de la care scoţi cuvintele „cu cleştele". Poţi pune întrebări asupra firmei, asupra pieţei şi clientelei, a furnizorilor, concurenţei, a responsabilităţilor sau asupra unor aspecte ale organizării activităţii tale după angajare.

Exemple de întrebări pe care le poate adresa comisia

În legătură cu personalitatea candidatului:

- Vorbiţi-ne cinci minute despre dumneavoastră!
- Care ar fi primele trei virtuţi sau puncte forte pe care am putea conta la dumneavoastră?
- Care sunt principalele dumneavoastră vicii sau puncte slabe?
- Ce vă motivează mai mult în munca dumneavoastră?
- Daţi-ne un exemplu de lecţie însuşită din propriile dumneavoastră greşeli?
- Descrieţi-ne o situaţie în care activitatea dumneavoastră din trecut a fost aspru criticată.
- În ceea ce vă priveşte, preferaţi să vorbiţi despre avantajele sau inconvenientele muncii în echipă?
- Puteţi exemplifica maniera în care aţi făcut faţă unor situaţiile stresante?
- Descrieţi genul de persoană cu care v-ar plăcea mai mult să lucraţi?
- Descrieţi genul de persoană cu care nu v-ar plăcea să lucraţi?

În legătură cu postul solicitat:

- De ce vreţi să lucraţi pentru noi? Prezentaţi două sau trei motive importante.
- Care sunt primele două lucruri care vă interesează mai mult la postul pe care îl oferim?
- De ce am vrea noi să vă angajăm? Prezentaţi două sau trei motive importante.
- Aţi putea descrie candidatul ideal pentru postul la care candidaţi?

În legătură cu studiile şi formarea profesională:

- Ce v-a determinat să vă faceţi studii în acest domeniu? Prezentaţi două motive.
- Cum v-aţi descurcat cu programul şcolar precizat în CV?
- Cum vă stabiliţi priorităţile, atunci când este vorba de studii, traininguri şi formare profesională?
- În cadrul facultăţii, aţi lucrat mai bine singur sau în echipă? De ce?

- Ce înţelegeţi prin „a face o treabă bună"?
- Credeţi că prin examenele şcolare aţi fost evaluat corect? Pe ce vă bazaţi?

În legătură cu experienţa anterioară:

- Vorbiţi-ne despre postul pe care l-aţi ocupat sau îl ocupaţi în prezent?
- Descrieţi două aspecte care v-au plăcut în activitatea desfăşurată în trecut. Motivaţi
- Descrieţi două aspecte care nu v-au plăcut în activitatea desfăşurată în trecut. Motivaţi.
- Aţi fost mulţumit de maniera în care şeful dumneavoastră v-a evaluat munca?
- Numiţi două-trei abilităţi/competenţe dobândite în firma „X" şi care v-ar permite să vă asumaţi responsabilităţi mai mari, în postul pentru care candidaţi!
- În firma noastră, aţi sesizat cumva aspecte care reclamă unele ameliorări? Care ar fi acelea?
- În principiu, acceptaţi să faceţi ore suplimentare?

În legătură cu pasiunile extraprofesionale. Hobby-uri:

- Care vă sunt hobby-urile preferate?
- Aveţi talente pe care le exersaţi în timpul liber şi pe care nu aveţi ocazia să le exploataţi la muncă? Vorbiţi-ne despre ele!
- Dacă aţi avea mai mult timp liber, ce v-ar plăcea să faceţi?

Referinţele

Referinţele sau „scrisorile de recomandare" sunt înscrisuri sub semnătură privată (doar ca excepţie, atunci când sunt furnizate de o persoană din echipa de management, pot purta antetul şi ştampila unei organizaţii) prin care sunt furnizate informaţii personalizate despre o persoană aflată în căutarea unui loc de muncă, în pragul deschiderii unei afaceri, a contractării unui credit, a obţinerii unor demnităţi publice, a unor onoruri, a unei burse sau în alte situaţii similare.

În principiu, recomandarea are statutul unui aviz favorabil, a unui sfat sau al unei consilieri, iar tonul textului rămâne pozitiv şi valorizant pentru aplicant. Totodată, prin conţinutul său, referinţa rămâne corectă şi onestă, evitând o îndepărtare semnificativă de adevăr, prin şarjarea unor calităţi şi minimalizarea sau omisiunea unor deficienţe sau vicii relevante pentru persoana, postul sau situaţia asupra cărora referă.

Întotdeauna, constituie un avantaj şi aduce un plus de persuasiune „greutatea", prestanţa, notorietatea şi probitatea morală şi profesională a referentului (în faţa angajatorului). Rareori, un astfel de înscris depăşeşte spaţiul unei pagini, format A4.

În ceea ce priveşte întinderea, conţinutul, forma şi stilul unei referinţe, practic, nu există norme prescrise şi nici măcar uzanţe. De regulă, referenţii îşi asumă orice libertate, din acest punct de vedere. Acesta este şi motivul pentru care vom oferi doar un exemplu, cu titlu cu totul şi cu totul orientativ.

Prof. univ. dr. Manole MEŞTERUL
Universitatea „Al.I. Cuza" Iaşi
Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor
B-dul Carol, nr.22, Iaşi, 6600, Tel. + 40 232 201438

SCRISOARE DE RECOMANDARE

Cursurile de Retorică şi Negocierea afacerilor, din anul universitar 2001-2002, mi-au dat prilejul de a o cunoaşte pe domnişoara Nora POPESCU, studentă în anul I la MBA ELITEC - Şcoala Economică Postuniversitară şi, simultan, preparator de limbă engleză la Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor.

În plus, Nora POPESCU girează în cumul şi postul de asistent avocat part time la biroul de avocatură Papanicolau & Sons.

Nora poate fi caracterizată ca o persoană inteligentă, cu aptitudini vădite pentru domeniile teoretice şi pragmatice ale studiului limbii, comunicării şi ştiinţelor juridice. Prin preocupări, hobby-uri şi stil de viaţa, aplicanta manifestă deschidere spre interculturalitate. Am remarcat capacitatea sa de a găsi cu uşurinţă logica interioară a disciplinelor de studiu şi o abilitate naturală de a realiza conexiuni şi contacte interumane. Soluţiile oferite de ea au făcut în mod repetat dovada unui spirit novator, original.

În plan academic, deşi Nora se află abia la începutul carierei, are deja realizări promiţătoare, materializate în pledoarii de succes în două procese de succesiune, în comunicări ştiinţifice în ţară şi în străinătate, precum şi articole publicate în volume de specialitate şi anale ale universităţilor. Prin dialog direct, mi-am dat seama de potenţialul şi interesul său ridicat pentru avocatură, ca şi pentru munca de cercetare.

Sunt convins că domnişoara Nora POPESCU va folosi din plin facilităţile de cercetare oferite de Copenhagen Business School şi că mulţi studenţi vor beneficia de roadele stagiului său în Danemarca.

Iată, pe scurt, temeiurile pentru care o recomand cu fermitate şi căldură pentru obţinerea unei burse în Copenhaga, în cadrul acordurilor guvernamentale bilaterale.

Sincer, al dumneavoastră,
Prof. univ.dr. Manole MEŞTERUL

Vânătoarea de competenţe

Una din filozofiile pragmatice care animă culisele recrutării şi selecţiei resurselor umane este aceea că adevăraţii buni specialişti de care avem nevoie ca de leac nu sunt nicidecum persoanele care caută oferte de serviciu prin ziare, ci altele care stau bine merci şi cu succes în posturile lor actuale şi, de fapt, nici nu le trece prin cap să caute o altă slujbă, în altă parte. Rareori, aceste persoane catadicsesc să citească anunţurile cu posturi vacante din ziare sau reviste. Practic, ei nu pot fi ţintiţi prin mass media convenţionale.

În spiritul acestei filosofii, pentru a atrage specialişti de mare valoare, unele organizaţii cumpără serviciile unor agenţii specializate în „headhunting". În temeiul unor aranjamente cvasi-confidenţiale, astfel de agenţii identifică şi „vânează" candidaţii cei mai potriviţi

pentru posturi-cheie, prin baze de date şi reţele confidenţiale de recrutare. Persoanele astfel selecţionate, după o discuţie discretă şi atentă asupra postului ocupat şi salariului pe care-l câştigă în prezent, sunt atraşi, seduşi, cointeresaţi şi influenţaţi în fel şi chip spre a se angaja în organizaţia care are nevoie de competenţele lor. Terenul de vânătoare priveşte desigur posturile de top şi elită, la vârful managementului, al profesionalismului şi al competenţelor ştiinţifice, tehnice şi tehnologice. În astfel de cazuri, comunicarea păstrează o aură confidenţială până în ultima fază a selecţiei şi recrutării.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A PATRA

Comunicarea, persuasiunea, influenţarea

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A PATRA

Comunicarea, persuasiunea, influentarea

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 13

Pragmatica şi axiomele comunicării

Naiv fiind, pe vremea în care scriam proză de ficţiune, îmi imaginam că voi înghiţi cândva „pilula de comunicare". Speram să iau „pilula de limba chineză" şi să vorbesc chinezeşte, „pilula de algebră" să fiu matematician, „pilula de contabilitate" şi să ajung expert contabil. Imaginam un fel de *chip*-uri având structurile ADN care inoculează informaţia de-a dreptul în neuroni. Un fel de cecuri „la purtător". Ideea încă mai bântuie în literatura SF.

Astăzi, ştiu că m-am înşelat. Chiar dacă, prin absurd, am „turna" cuiva informaţii de-a dreptul în cap, actul ca atare ar fi un simplu implant şi nu o comunicare umană.

Ce este comunicarea umană?

Cei mai mulţi dintre noi par să ştie ce-i comunicarea. Totuşi, în clipa în care ni se cere s-o definim, încetăm brusc să mai ştim. De regulă, comunicarea scapă încercărilor de a o defini. Doi americani (Frank Dance, Carl Larson) au adunat 126 definiţii din diverşi autori. După 20 de ani de trudă, nici una nu s-a dovedit satisfăcătoare.

Fără a repeta isprava lor, vom începe cu definiţia cea mai relevantă pentru spiritul acestei cărţi, ca şi pentru nota pragmatică a conceptului de *comunicare în afaceri*. Ea aparţine lui Warren Weaver şi creditează ideea după care:

> Comunicarea este *totalitatea proceselor prin care o minte poate să influenţeze pe alta*.

Deşi informatician, Warren Weaver defineşte comunicarea umană altfel decât pe aceea între maşini. Evită să o conceapă în absenţa unor subiecţi, care o pot conştientiza sau nu.

Maşinile informează, în sensul că emit sau transmit mai departe informaţia primită, creată sau procesată.

Oamenii însă nu se limitează la actul de a informa pur şi simplu. Ei relaţionează. Ei se influenţează reciproc şi se conving sau nu, unii pe alţii. Dincolo de conţinutul informaţional propriu-zis, care poate circula şi între maşinile inteligente, comunicarea

umană declanşează şi pune în mişcare afecte, emoţii, sentimente, atitudini şi convingeri sau credinţe.

Comunicarea umană rămâne inevitabil „imperfectă". Chiar dacă, prin absurd, am restrânge comunicarea la limbajul verbal, am fi nevoiţi să admitem realitatea potrivit căreia cuvintele rostite sau scrise rămân doar nişte simboluri, coduri sau convenţii, iar:

> *Înţelesurile nu se găsesc în cuvinte, ci în oameni, în minţile lor.*

Desigur, animalele comunică şi ele, chiar dacă sunt incapabile de uzul cuvintelor. Prins în capcană, puiul de lup plânge în felul său şi strigă mama să-l ajute. El nu poate însă descrie ceea ce i se întâmplă. Abia când lupoaica va ajunge la el, îl va vedea prins în capcană. Or, puiul de om poate telefona în cealaltă parte a planetei să spună mamei ce i se întâmplă.

Desigur, comunicarea umană nu se rezumă nicidecum la aspectul său verbal, la vorbire şi scriere. Ba chiar, manifestările sale nonverbale (volumul şi modulaţia vocii, tonul, ritmul, accentul, tăcerile, privirea, postura trupului, distanţele, îmbrăcămintea, gestica, mimica etc.) prevalează în raport cu cele verbale. În termeni statistici, cuvintele acoperă între 7 şi 10% din întregul comunicării umane. Ele joacă un rol fluctuant şi relativ, când esenţial, când secundar, când unul cu totul şters şi irelevant.

Dar este deja timpul să luăm notă de o altă definiţie dată de biologul Edward Wilson, pentru care:

> Comunicare este *„acţiunea unui organism care modifică comportamentul altui organism, într-o manieră adaptativă pentru unul sau ambii participanţi".*

Apoi, filosoful Charles Morris defineşte comunicarea doar ca relaţie şi interacţiune între entităţi iniţial distincte. Prin comunicare, ele încetează a mai fi distincte şi autonome, astfel încât:

> Comunicarea este *„punere în comun, împărtăşire şi transmitere a unor proprietăţi..."*

Întâmplător sau nu, pentru filosoful român, Constantin Noica, în *Rostirea filozofică românească*,

> Comunicarea este acţiunea de *„a pune în comun, a împărtăşi, a pune împreună, a amesteca şi a uni".*

De altfel, cuvântul latinesc *communicare* poartă semnificaţia de *contact şi legătură,* creatoare de *comuniune* şi *comunitate.*

Antrenamentul nr. 34

Comunitatea

Haka All Blacks

Imaginea alăturată este asociată cuvintelor *comunicare-comunitate*. Ritualul de luptă al echipei aflate înainte de confruntare este ilustrativ pentru ideea de *comunicare-comunitate*. Fiecare persoană iese din propria sa individualitate pentru a găsi încredere şi forţă în coeziunea echipei. Comunitatea rezidă în contact.

Sarcina cursanţilor este aceea de a propune alte imagini sugestive pentru aceleaşi concepte. Propunerile vor fi comentate în grupuri de câte trei persoane.

Despre o persoană scoasă în afara unei comunităţii, vom spune că este *excomunicată*. În limba veche a vechilor greci, acest fapt se numea *ostracizare*. De-a lungul istoriei, ostracizarea, surghiunul, deportarea sau expulzarea au avut semnificaţia unora dintre cele mai aspre pedepse.

Antrenamentul nr. 35

Ostracizarea

În limba greacă, cuvântul *ostrakon* desemna o bucată de pământ ars, pe care era înscrisă o sentinţă sau numele unei persoane expulzate din Atena. Ostrakon era echivalentul unui buletin de vot secret din zilele noastre, prin care se pronunţa sentinţa publică de expulzare a unui cetăţean pe o perioadă de 10 ani.

Fiecare cetăţean scria pe ostrakon numele unei persoane indezirabile. Pietrele erau aruncate în urnă. Persoana care acumula cele mai multe voturi negative era ostracizată.

Procedura ostracizării are aplicaţii în alcătuirea şi optimizarea echipelor, când performanţa vine din compatibilitatea, coeziunea şi capacitatea de a obţine consens.

Ca şi într-o orchestră, în echipă există *acordori* şi *dezacordori*. Primii generează compatibilităţi şi împing grupul spre consens. Următorii generează incompatibilităţi şi împiedică consensul. Dezacordorii sunt eliminaţi pe rând. Fiecare vot secret numeşte o persoană indezirabilă. De fiecare dată, persoana cu cele mai multe *ostraka* părăseşte grupul, *fie şi pentru a se integra într-un alt grup*. Persoana ostracizată va fi considerată ca fiind doar *diferită* şi nu mai bună, mai rea, mai tare sau mai slabă.

După această sumară paradă a definiţiilor comunicării, faptul că nici una dintre ele nu suflă o vorbă despre *informaţie* pare de-a dreptul suspect, nu-i aşa? Desigur, informaţia nu-i ignorată, ci doar expediată într-un plan secundar.

Surprinzător, nu-i aşa? Prea mulţi dintre noi confundă *comunicarea* cu *informarea*!

Ideea pe care ne focalizăm este aceea că, în comunicarea umană, *relaţia* care ia naştere între comunicatori este mai importantă decât *informaţia* transmisă între ei. Natura relaţiei dintre oameni domină conţinutul informaţional vehiculat între ei. Relaţia este firul invizibil care leagă oamenii.

Relaţia de influenţă şi comunicarea eficientă

Comunicare eficientă este doar aceea care atinge un obiectiv. Atunci când obiectivul nu este atins, avem de-a face cu o *comunicare ratată*.

Dacă vreau să aflu ora exactă şi întreb pe cineva cât este ceasul, iar răspunsul primit este o înjurătură, e limpede că nu mi-am atins obiectivul. Ba, chiar mi-am creat o problemă. Asta nu înseamnă că o comunicare n-a avut loc şi că nu s-au vehiculat nişte informaţii. Nicidecum. Comunicarea a avut loc, dar a fost una ratată. Sau n-a fost o comunicare eficientă.

Pentru a fi eficientă, comunicarea umană implică în mod necesar crearea unei relaţii interumane adecvate. Dintr-un motiv oarecare, în banalul exemplu de mai sus, relaţia creată a fost una ostilă, inadecvată respectivei situaţii de comunicare. Rezultatul a fost acela că n-am aflat cât este ceasul, dar m-am ales cu înjurătură.

> „În multe domenii ale vieţii, este necesar ca o *comunicare* să se constituie totodată într-o *relaţie* pentru a fi considerată o comunicare eficientă... Există o RELAŢIE în comunicarea interumană atunci când *contactul* suscită o reacţie emoţională." (Lassus, 2004, p. 7)

Pentru a avea parte de comunicări eficiente în viaţa noastră de toate zilele este imperios necesar să le tratăm ca pe nişte *relaţii interumane* în care este necesar să ţinem seama de reacţiile emoţionale şi afective ale interlocutorilor noştri. Desigur, asta nu înseamnă neapărat să trăim emoţiile lor, ci doar a empatiza cu ei, a ţine seama de ele. Pentru un antreprenor de pompe funebre, de pildă, nu este neapărat necesar să se lase copleşit de tristeţea clienţilor săi, dar este imperios să manifeste respect şi înţelegere pentru sentimentele acestora.

Substratul profund şi adesea inconştient sau ascuns al oricărei comunicări interumane este acela că cel puţin unul dintre interlocutori exercită o anumită influenţă asupra celuilalt, fie în planul gândiri, fie în plan afectiv, fie în plan comportamental, fie într-o combinaţie oarecare a acestor planuri. Principial, chiar dacă între interlocutori nu există în mod aparent o relaţie clar definită de o natură oarecare, procesul de comunicare implică în mod necesar o relaţie de influenţă între ei. Generalizând, vom afirma faptul că, între subiecţii umani ai unei comunicări, există în mod necesar cel puţin o *relaţie de influenţă*.

Interlocutorii sau subiecţii unei comunicări sunt responsabili *împreună* sau *în comun* de relaţia interumană asociată comunicării lor.

Antrenamentul nr. 36

Relaţia interpersonală

În comunicare şi terapie de grup, Andrè Moreau propune un exerciţiu metaforic de vizualizare şi conştientizare a conceptului de relaţie.

Un creion obişnuit (un pix) este susţinut prin efortul comun a două persoane. Fiecare dintre ele sprijină un capăt al pixului, prin presare cu vârful arătătorului. Persoanele (vezi foto) relaţionează în acest mod, iar creionul simbolizează relaţia dintre ele, într-o manieră vizibilă, palpabilă. Misiunea persoanelor „legate" în relaţia-creion este aceea de a se deplasa mai mult sau mai puţin (in)dependent una de cealaltă, oricât de rapid şi amplu (mers, dans, gimnastică, escaladare obstacole etc) evitând să scape creionul dintre degete. Căderea lui este asociată cu ruptura relaţiei. Exerciţiul practicat pe viu este instructiv şi încărcat de semnificaţii. Una dintre ele ar fi aceea că ruptura unei relaţii interumane nu poate fi niciodată imputată în întregime doar unuia dintre parteneri.

Încheiem scurta disertaţie asupra pragmaticii comunicării umane cu sentinţa fermă a unuia dintre cei mai respectaţi experţi contemporani în arta de a influenţa, Alex Mucchielli:

> Influenţarea este fenomenul fundamental al comunicării: comunicarea înseamnă influenţă.

Ce este comunicarea în afaceri[1]?

Din perspectivă pragmatică, *orice comunicare este o tentativă de influenţare*. Practic, eficacitatea comunicării este dată de măsura în care aceasta induce interlocutorului comportamentul dorit de comunicator. Indiferent de aparenţe, comunicarea în afaceri, vânzări, negocieri, publicitate, ca şi în avocatură sau politică, este focalizată pe *influenţare, persuasiune, generare de convingeri şi inducere de comportamente* favorabile comunicatorului. Orientarea spre informare rămâne în subsidiar. Finalitatea comunicării rezidă în crearea de *relaţii de influenţare*. Cei care influenţează şi conving mai uşor îşi ating în mai mare măsură obiectivele. Cei care confundă comunicarea cu informarea şi se limitează doar la a informa au toate şansele să ducă geanta şi să lustruiască pantofii celorlalţi.

1. Cuvântul *afaceri* este folosit în sens larg, acoperitor pentru ocupaţiile cotidiene.

Ori de câte ori vânzătorul comunică cu clientul, politicianul cu alegătorul, publicitarul cu consumatorul sau avocatul cu magistratul, discursul lor este *conceput să influenţeze*. Fiecare dintre ei are un obiectiv : vânzătorul vrea să vândă, oratorul să-şi impună ideile, politicianul vrea voturi, publicitarul vrea să bage o nouă marcă pe gâtul consumatorului, iar avocatul să-şi apere clientul. Fiecare comunicator va subordona comunicarea propriului obiectiv.

La celălalt capăt al relaţiei de comunicare-influenţare, clientul vrea produse care-l satisfac, auditoriul vrea idei care-l luminează, alegătorul vrea o direcţie pentru vot, cumpărătorul vrea opţiuni pentru piaţă, iar avocatul părţii adverse pledează contrariul.

Fiecare comunicator influenţează gândirea, simţirea şi comportamentul auditoriului în scopul îndeplinirii obiectivului său. Să nu uităm însă că rolurile de comunicator şi auditor sunt jucate de interlocutori, fie simultan, fie pe rând. Acţiunea de influenţare va curge în ambele sensuri, dar nu cu aceeaşi intensitate. Relaţia de influenţă rămâne mai mult sau mai puţin asimetrică şi pragmatică.

Când comunicatorii sunt liberi, autonomi şi independenţi, influenţa fiecăruia depinde şi de măsura în care oferta sa acoperă nevoi reale sau imaginare. În ultimă instanţă, atunci când interlocutorii au interese complementare, comunicarea va îmbrăca haina negocierilor.

Negocierea va putea fi un tango, dar şi o luptă aspră. Care pe Care? La o extremă se află negocierea în stil războinic: *Câştig-Pierzi, Victorie-Înfrângere.* La cealaltă, negocierea în stil cooperant: *Câştig-Câştigi, Victorie-Victorie*. De regulă, ne vom regăsi undeva între extreme.

Axiomele comunicării

Departe de noi intenţia de a face filozofia comunicării sau a rătăci prin hăţişul teoriilor la modă în ştiinţele comunicării. O aventură relevantă vom întreprinde totuşi printr-o fugară incursiune în teritoriul celei mai cutezătoare maniere de gândi comunicarea.

În spaţiul aproape magic al celebrului Institute of Mental Research, cunoscut sub numele de Şcoala de la Palo Alto (localitate situată la 30 Km sud de San Francisco) au fost date peste cap majoritatea teoriilor clasice asupra comunicării. Seminţele „noii comunicări" au fost aruncate de Gregory Bateson, maestrul metaforei, şi Milton Erickson, maestrul hipnozei, prieteni legaţi printr-o incredibilă fidelitate şi admiraţie reciprocă. „Sarcina noastră este aceea de a învăţa să gândim altfel. Şi nu vă ascund că eu însumi nu ştiu cum să facem pentru a gândi altfel" afirma Bateson în „Natura gândirii".

În perspectiva sa asupra comunicării, Bateson înlocuieşte „metafora maşinii" neînsufleţite cu „metafora organismului" viu. El respinge clasicul „model telegrafic" înlocuindu-l cu „modelul orchestral" în care individul poate doar să participe la comunicare, fără a putea fi identificat nici ca origine şi nici destinaţie a acesteia.

Potrivit viziunii orchestrale asupra comunicării, un bărbat şi o femeie care polemizează într-o şedinţă de consiliu de administraţie nu sunt doi interlocutori independenţi, ci doar parte integrantă a unei relaţii în mişcare căreia i se subordonează şi pe care o modelează. Postura lor, gestica, mimica, modul cum sunt îmbrăcaţi, atitudinea celor

prezenţi, decoraţiunile interioare, dosarele pe care le au în faţă, plasamentul la masă etc. trebuie luate în considerare la fel ca vorbele rostite de cei doi. Această constelaţie de elemente care definesc contextul comunicării se influenţează unele pe altele, fără a putea fi ierarhizate.

Seminţele sădite de precursori la Palo Alto dau roade în noua logică a comunicării al cărei ingenios protagonist este filosoful Paul Watzlawick, membru al aşa-zisului *Colegiu Invizibil*, alături de Janet Beavin şi Don Jackson. Colegiul Invizibil nu oferă o definiţie a comunicării în manieră clasică, ci construiesc un set de 7 legi sau principii supreme pe care le numesc „axiomele comunicării". Le-au numit astfel, cu intenţia de a le conferi o notă din rigoarea gândirii matematice.

Axiomele recuperează sensul originar al termenului latinesc „communicare" (a pune în comun, a fi în relaţie) fără a exclude sensul de „a transmite" supralicitat de modelul matematic-cibernetic al comunicării. Ele sunt uimitor de revelatoare pentru viziunea comunicării ca interacţiune colectivă, condusă de reguli învăţate inconştient. Elucidând unele din misterele comunicării interumane, axiomele pot fi incredibil de utile pentru însuşirea unora dintre secretele celor mai subtile tehnici de influenţă în comunicarea în afaceri.

Axioma întâi. „Nu putem să nu comunicăm"

În virtutea acestei axiome, într-o interacţiune interumană, orice comportament are valoare comunicaţională. Astfel, *comunicarea este inevitabilă, iar non-comunicarea imposibilă.*

Orice situaţie care implică două sau mai multe persoane este una interpersonală, adică o situaţie de comunicare inevitabilă. Comunică şi tăcerea, nu doar vorbele. Comunică răspunsul la o epistolă, dar şi absenţa lui. Comunică gesturile şi mimica, absenţa lor sau înlocuirea celor aşteptate cu altele. Comunică paloarea sau roşul obrazului, ritmul respiraţiei, bătăile inimii şi tensiunea muşchilor gâtului. Acţiunea ca şi pasivitatea oferă inevitabil un gen oarecare de indicii, semne şi semnale. Cineva comunică şi când nu face gestul de a răspunde salutului.

Expediem mesaje când vorbim, scriem, gesticulăm, cântăm, dansăm, muncim, lenevim, ne jucăm, indicăm cu degetul sau zâmbim, ne încruntăm, ne îmbrăcăm elegant sau răspândim un anumit miros, adică tot timpul, indiferent de situaţie. Omul nu poate să nu comunice, indiferent dacă vrea sau nu. Când ascultă, citeşte, priveşte, miroase, pipăie, gustă, bâjbâie prin întuneric sau doarme, el recepţionează mesaje, chiar dacă are sau nu intenţia asta.

Comunicarea nu se rezumă la limbajul verbal, vorbit sau scris, şi nici la *intenţionalitate.* Cea verbală şi intenţionată este doar vârful icebergului. Dincolo de cuvinte şi peste ele, intervin vocea, tonul cu care sunt rostite. Apoi, cuvintelor şi tonului li se adaugă limbajul trupului, postura, fizionomia, mimica, gestica sau culoarea hainelor. Totul în om comunică ceva celor cu care interacţionează.

Axioma a doua. „Comunicare se dezvoltă pe două planuri: conţinutul şi relaţia"

Planul conţinutului oferă informaţii, iar planul relaţiei oferă indicaţii pentru interpretarea informaţiilor (informaţii despre informaţii).

Pentru a explica această axiomă, Paul Watzlawick recurge la analogia cu computerul. Pentru a îndeplini o sarcină, el are nevoie de *date* (planul conţinutului informaţional), dar şi de un *program*, care-i indică cum să le prelucreze (planul relaţiei).

În comunicare umană, limbajul conţinutului este unul *de informare*, iar limbajul relaţiei este unul *de comportament*.

Nici o comunicare interumană nu se rezumă doar la transmiterea de informaţii, ci induce şi un comportament. Singură, *informaţia nu este suficientă pentru a genera comportamentul.*

Acum, aici, noi doi, dumneata şi cu mine, comunicăm. Cuvintele scrise poartă informaţii, dar induc şi atitudini, credinţe, emoţii. Un mesaj oarecare (o frază, un rând) este configurat:

a) de *conţinutul său*, dat în informaţia pe o scriu şi citeşti acum şi
b) de *relaţia* creată între noi. Ea influenţează modul personal în care eu expediez mesajul şi modul personal în care dumneata îl interpretezi.

Planul relaţiei semnalează natura raportului interpersonal şi poate fi: dominanţă-supunere, apropiere-distanţare, prietenie-ostilitate... Conţine iubirea sau ura, acceptarea sau respingerea, dominarea sau supunerea. El explică de ce ne place sau displace o persoană, indiferent de valoarea informaţiilor aduse de ea, de ce poate fi simpatică fără a spune mare lucru şi, paradoxal, nesuferită când spune lucruri savante.

Cu cât o relaţie interumană este mai sănătoasă, cu atât dimensiunea *conţinutului* trece în prim plan şi devine pregnantă. Din contra, cu cât relaţia este mai bolnavă, cu atât scade preocuparea pentru conţinut şi creşte atenţia acordată relaţiei. Contează mai mult CUM comunicăm, decât CE comunicăm. Atenţia acordată comunicării distruge comunicarea. Tonul vocii contează mai mult decât înţelesul cuvintelor. Comunicarea devine o dezbatere asupra naturii relaţiei. Conflictele sunt generate în planul relaţiei şi nu al conţinutului informaţional.

Relevanţa pragmatică a axiomei stă în distincţia pe care o face necesară între:

- *limbajul verbal* – exprimat în cuvinte, rostite sau scrise şi
- *limbajul nonverbal* – exprimat prin orice altceva decât cuvinte şi, la rândul său, alcătuit din alte două categorii de limbaje:
  - *limbajul paraverbal* – exprimat de voce: volum, ton, ritm, râs, tuse etc.
  - *limbajul trupului* – exprimat prin postură, distanţă, mimică, gestică, privire etc.

Limbajul verbal comunică idei, noţiuni, concepte, în planul conţinutului comunicării. Cel noverbal comunică afecte, emoţii, sentimente, atitudini, în planul relaţiei dintre interlocutori. *Cuvintele transportă conţinutul informaţional al comunicării, iar vocea şi*

trupul definesc relaţia care ia naştere între interlocutori. (Watzlawick, Beavin şi Jackson, 1972, p. 79)

Relaţia dintre interlocutori se dezvoltă la nivel emoţional şi poate fi:

- *pozitivă* (grijă, atenţie, iubire, prietenie, acceptare, aprobare, simpatie, admiraţie),
- *neutră* (indiferenţă) şi
- *negativă* (respingere, dezaprobare, disconfort, dominare, duşmănie, dispreţ etc.)

De regulă, natura relaţiei se răsfrânge asupra cuvintelor şi le schimbă înţelesul. „Tonul face muzica" spune că vocea oferă cheia decodificării cuvintelor.

Exemplul folosit de Watzlawick se referă la două doamne; una poartă un şirag de perle şi cealaltă îi adresează cuvintele: „perle veritabile". Vom şti ce a gândit doamna care a adresat cuvintele doar dacă avem indicii asupra tonului şi gesticii sale: „Perle VERITABILE?", „PERLE veritabile?", „Perle veritabile?", „Perle VERITABILE!" etc.

Un alt exemplu ar putea fi cel din figura următoare în care se cere descifrarea înţelesului următorului şir de cuvinte: „SĂ SE IERTE NU SE POATE SĂ SE CONDAMNE LA MOARTE". Nu avem nici un indiciu asupra tonului cu care au fost rostite şi nici asupra gesturilor care le-au însoţit.

Figura 53. *Ce nu spun cuvintele atunci când lipsesc indiciile nonverbale ?*

Cuvintele rostite constituie doar o parte, o faţetă a discursului, chiar dacă poartă conţinutul informaţional. Felul în care le rostim, tonul, ritmul, modulaţia vocii, postura, gestica constituie o altă componentă a discursului.

Când relaţia este negativă - unul sau amândoi partenerii sunt supăraţi, nervoşi, invidioşi, agresivi, geloşi etc. - relaţia devine mai importantă decât conţinutul. Tonul vocii şi limbajul trupului vor domina înţelesul cuvintelor. Când relaţia este foarte proastă, cuvintele nici nu mai contează, nu mai sunt auzite sau decodificate. Reacţiile partenerilor rămân pur viscerale. Tensiunea relaţiei împiedică desfăşurarea activităţilor analitice ale creierului. Se instalează un fenomen de „ceaţă psihologică", numit astfel după expresia lui Festinger. Tonul agresiv, ironic, arogant sau plângăcios, ca şi gesturile agresive, dominatoare, dispreţuitoare sau triviale sunt principalul factor de alterare a comunicării umane.

În planul conţinutului, cuvintele transportă informaţii. În planul relaţiei, vocea şi trupul oferă informaţii despre informaţii.

Dacă suntem furioşi, obosiţi, ostili sau necăjiţi peste măsură, nu mai putem comunica în planul conţinutului. Când planul relaţiei este puternic alterat sau tensionat, cuvintele nu mai rezolvă nimic. Mai pot salva ceva doar vocea, postura, privirea, distanţa, mimica, gestica...

Axioma a treia. „Comunicarea este un proces continuu, ce nu poate fi abordat în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns"

Logica comunicării nu-i una liniară, de tipul cauză-efect. În comunicare, este comod, dar simplist, să admitem că o cauză produce un efect şi un efect are o cauză. De pildă, este riscant să căutăm o cauză unică şi punctuală pentru ruptura unei relaţii; omul comunică în fiecare clipă trecutul său şi experienţele acumulate în timp.

Să luăm exemplul unui cuplu aflat la o petrecere. Bărbatul bea izolat într-un colţ toată noaptea. Femeia dansează ostentativ cu alţi bărbaţi. Când rămân în doi, fiecare face reproşuri celuilalt. Fiecare dintre ei este convins că propriul comportament a fost un efect. Cauza a fost comportamentul celuilalt. El a băut de necaz, pentru că se simţea părăsit. Ea a dansat în draci, pentru că se simţea neglijată. Ambii au dreptate şi, totodată, nici unul; fiecare efect este şi cauză, în acelaşi timp.

Un alt exemplu, o altă familie cu probleme. Soţia se plânge că soţul vine de la slujbă şi se aruncă în fotoliu, la televizor, cu ziarele-n braţe.

Ea: „Nu scot o vorbă de la el. Mormăie doar când în când. Trebuie să strig, să-l scutur, să sparg prin casă ca să-i aduc aminte că exist şi am nevoie să comunic cu cineva".

El: „Ea este insuportabil de cicălitoare. Pentru un strop de linişte, mă refugiez la televizor sau mă izolez în budă, cu braţul de ziare. Să nu iau câmpii..."

...Şi tensiunea între ei creşte. Unde-i cauza?

Într-o altă familie, un soţ harnic şi atent rămâne la slujbă peste program şi munceşte în weekend. Sincer, el face asta pentru soţie: „Să ne ajungă banii, să-i fie ei mai bine!" spune cu năduf. În loc de recunoştinţă, soţia „ingrată şi egoistă" acuză singurătatea şi-i cere să rămână mai mult împreună. Ea se simte neglijată. Unde-i cauza?

În toate aceste exemple, funcţionează o cauzalitate circulară. X provoacă pe Y, care reacţionează şi exercită o influenţă asupra lui X, care influenţează din nou pe Y, care din nou influenţează pe X şi aşa mai departe. Fiecare provoacă pe celălalt, dar şi pe sine însuşi, într-un ciclu circular sau spiral de cauze şi efecte. Fiecare cauză este şi propriul său efect. Fiecare efect este şi propria sa cauză.

Axioma a patra. „Comunicarea umană foloseşte atât limbajul digital, cât şi pe cel analogic"

Cele două tipuri de limbaje coexistă şi se intercondiţionează. *Conţinutul* comunicării îmbracă preponderent forma digitală, iar *relaţia* pe cea preponderent analogică. Coexistenţa şi complementaritatea lor impune un gen de traducere continuă între ele, cu o inevitabilă pierdere de informaţie şi sensuri.

Omul este singura fiinţă capabilă să utilizeze ambele moduri de comunicare. Animalele folosesc exclusiv comunicarea analogică, iar maşinile inteligente, exclusiv pe cea digitală.

Pentru a explicita axioma, Paul Watzlawick (1972, p. 57) a grupat ansamblul complex de limbaje ale comunicării umane în două categorii: limbaj analogic şi limbaj digital. Termenii provin din cibernetică.

Limbajul digital

Limbajul digital operează cu logica binară de tipul 0 şi 1. El posedă o sintaxă precisă, bazată pe limbajul simbolic, în care există o corespondenţă convenţională între semn (cuvântul *pisică*, de exemplu) şi obiectul semnificat de el (*animalul* care face miau-miau).

După Watzlawick (*op. cit.*, p. 57), sistemul nervos central funcţionează ca un procesor digital: *„Neuronii primesc o «cuantă» de informaţie prin intermediul sinapselor. O dată ajunsă în sinapse, aceasta induce potenţiale postsinaptice excitatoare sau inhibitoare, care sunt totalizate de neuroni şi provoacă inhibiţii sau excitaţii.* Inhibiţiile au valoarea 0, iar excitaţiile valoarea 1.

Limbajul verbal este un limbaj digital. Informaţia simbolizată în cuvinte este transpusă în cod binar, la nivelul neuronilor şi sinapselor. Cuvintele au înţeles numai dacă sunt decodificate la nivel neuronal. Cu ajutorul limbajului digital, o mamă cheamă copiii la masă spunând: „Veniţi la masă, copii!". Din câte ştim astăzi, o cloşcă nu face acest lucru, în acelaşi mod. Un copil care aude cuvântul „pisică" şi nu îi cunoaşte semnificaţia (codul), nu înţelege că-i vorba de animalul care face miau-miau.

Limbajul analogic

Limbajul analogic se bazează pe asemănare şi asociere. El comunică fără o decodificare obligatorie la nivelul conştiinţei. Este plastic, sugestiv, intuitiv. Se bazează pe o logică cu o infinitate continuă de valori. Comunicarea nonverbală este analogică şi nu implică o corespondenţă convenţională între semn şi obiectul semnificat. Un copil înţelege că sunetul „miau-miau" înseamnă pisică, chiar dacă nu ştie cuvântul „pisică". Analogic, cloşca ciuguleşte demonstrativ boabe în faţa puilor şi emite sunete ce-i îndeamnă să mănânce.

Limbajul analogic are raporturi directe şi concrete cu ceea ce el reprezintă şi nu este conştientizat în mod automat. Limbajul trupului şi al vocii sunt tipice pentru comunicarea analogică. Comunicarea digitală şi cea analogică se completează şi intercondiţionează, fapt cu implicaţii majore, chiar tulburătoare, asupra aspectelor pragmatice ale comunicării. În planul *relaţiei*, rolul fundamental îl are comunicarea analogică.

Axioma a cincea. „Comunicarea este ireversibilă"

Odată ce a avut loc, comunicarea declanşează transformări ce nu mai pot fi date înapoi ca un ceasornic. O dată recepţionat, un mesaj nu mai poate fi luat înapoi. Nu se poate reveni la starea anterioară lansării mesajului.

Putem reface starea iniţială doar în procese reversibile; transformăm gheaţa în apă, apa în aburi, aburii în apă şi apa în gheaţă. Similar, un obiect în mişcare mecanică poate trece de câte ori vrem prin acelaşi punct.

Nu mai putem face la fel în procese ireversibile; transformăm strugurii în vin, nu şi vinul în struguri, lemnul în cenuşă, nu şi cenuşa în lemn. Înaintăm în vârstă şi ...ne mai putem întoarce? Sunt procese termodinamice, cu sens unic, fără revenire la o stare anterioară.

Un astfel de proces ireversibil este şi cel de comunicare. Ceea ce s-a făcut nu mai poate fi cu adevărat desfăcut. Putem doar atenua şi îndulci efectul. Spunem: *„Am greşit..., m-a luat gura pe dinainte..."*, dar nu putem şterge totul.

Principiul ireversibilităţii comunicării are câteva implicaţii importante în viaţa cotidiană:

- putem spune lucruri pe care le regretăm ulterior;
- mesajele care angajează profund trebuie cântărite cu atenţie şi cap limpede;
- comunicarea publică, cu auditoriu numeros, obligă la măsuri de siguranţă speciale.

Axioma a şasea. Comunicarea poate fi simetrică sau complementară

Orice comunicare este interactivă şi implică două sau mai multe persoane. Interacţiune a două persoane care discută între ele un subiect oarecare implică anumite raporturi de putere şi autoritate între ele. Interlocutorii se pot afla în două situaţii distincte:

a) ambii consideră că au aceeaşi autoritate, aceeaşi expertiză sau pasiune, astfel încât nici unul nu va încerca să-l domine pe celălalt. Vor adopta un comportament „în oglindă", întemeiat pe egalitate. *Relaţia va fi simetrică*, iar tranzacţiile simetrice.
b) unul dintre interlocutori consideră că are o autoritate mai mare, iar celălalt o acceptă. Raporturile dintre ei vor fi întemeiate pe diferenţă (şef-subaltern, doctor-pacient, profesor-student, părinte-copil). *Relaţia va fi complementară*.

Relaţiile simetrice sunt cele în care partenerii îşi reflectă comportamentele pe poziţii de egalitate. Ambianţa este democratică. Când plecăm trupul spre a discuta cu un copil, la înălţimea lui, de la egal la egal, căutăm o relaţie simetrică. Dacă reuşim, copilul nu se va simţi dominat, intimidat. *Relaţia simetrică* stimulează creativitatea şi permite atât negocierea, cât şi conflictul. Accentul cade pe minimizarea diferenţelor între parteneri. Dacă unul devine agresiv, celălalt poate răspunde agresiv. Cuplurile simetrice ajung mai uşor la conflict: când unul se înfurie, se înfurie şi celălalt. Conflictul este posibil, dar negocierea oferă şansa unui acord bun pentru amândoi.

Relaţiile complementare sunt cele în care interlocutorii joacă roluri distincte, cu autoritate inegală şi statut social sau ierarhic diferit. Comportamentul unuia impune celuilalt un comportament complementar. Accentul cade pe diferenţe : când unul domină, celălalt acceptă dominarea. Relaţiile bazate pe ierarhie sunt mai stabile, dar inhibă creativitatea şi generează tensiuni mocnite. Sunt greu de negociat şi favorizează abuzul din partea celui dominant.

Cât timp relaţia este pozitivă, diferenţa dintre dominator şi dominat nu ridică probleme ; un expert în fiscalitate poate angaja tranzacţii complementare pe tema impozitelor cu un medic, într-o manieră convenabilă pentru amândoi. Probleme apar atunci când raportul de autoritate nu se sprijină pe superioritate reală, ci doar pe intimidare, vanitate, agresivitate.

Axioma a şaptea. *Comunicarea provoacă acomodarea şi ajustarea comportamentelor*

Oamenii care comunică îndelung ajung să semene în atitudine, postură, gestică şi expresie verbală. Foarte diferiţi în fotografia din ziua căsătoriei sfârşesc prin a fi izbitor de asemănători la nunta de argint. Până şi căţelul ajunge să le semene.

Axioma pleacă de la premisa că oamenii sunt în mod inevitabil diferiţi, percep realitatea diferit şi au obiective diferite. Comunicarea şi relaţia persistă doar în urma unui efort de acomodare reciprocă, în plan lingvistic, perceptual şi experienţial. Relaţiile de afaceri, ca şi prietenia sau mariajul, au nevoie de un anumit rodaj, în care fiecare însuşeşte ceva din comportamentul şi stilul celuilalt. Natura şi durata unei relaţii interumane sunt decise de maniera în care partenerii rezolvă nevoia de asemănare, armonizare, sincronizare.

Ruptura relaţiei este inevitabilă atunci când interlocutorii refuză sistematic armonizarea şi ajustarea reciprocă a comportamentelor.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 14

Funcţiile limbajului

„Cuvântul trandafir nu are spini"

Mallarmé

Dacă îmbrăţişăm ideea după care limbajul este o unealtă, un instrument, folosite de diverşi utilizatori în realizarea unor obiective extrem de variate, vom admite numaidecât şi faptul că abordarea funcţiilor sale se va schimba odată cu perspectiva utilizatorilor.

Perspectiva filosofiei

În *Teoria limbii*, publicată în 1934, inventatorul cuvintelor *mesaj, emiţător, receptor* din vremea pionieratului radiofoniei, Karl Bühler, a caracterizat evoluţia limbajelor prin manifestarea succesivă a trei funcţii distincte: expresivă, apelativă şi descriptivă.

• *Funcţia expresivă* este centrată pe emiţătorul mesajului şi *exprimă o stare interioară, o emoţie.* Această funcţie apare pe treapta primitivă de evoluţie a limbajului, indiferent de regn sau specie. Cele mai simple manifestări ale plantelor şi animalelor exprimă stări interioare. Frunzele îngălbenite prea din vreme exprimă suferinţa unei flori. Grohăitul unui porc sătul exprimă starea de satisfacţie, iar mieunatul ascuţit al unei pisici călcate pe coadă exprimă durerea.

În comunicarea umană, funcţia expresivă (sau emotivă) exteriorizează emoţiile şi stările interne ale emiţătorului. Ea scoate în evidenţă personalitatea, caracterul şi pasiunea celui care comunică. Interjecţiile de genul *of, au, brr, huo, ura,* sau expresiile de genul *Păcatele mele! Doamne fereşte! Fir-ar să fie!* sunt exemple tipice pentru expresia unor stări emoţionale. Limbajul trupului şi tonul vocii sunt marile antene ale funcţiei expresive.

• *Funcţia impresivă* este centrată pe receptorul mesajului şi este responsabilă de impresionarea, implicarea şi punerea în cauză a acestuia. Ea priveşte aptitudinea limbajului de a semnaliza şi transmite receptorului un mesaj care declanşează un comportament specific. Funcţia impresivă se manifestă pe cea de-a doua treaptă de evoluţie a limbajului şi este deopotrivă accesibilă omului, ca şi plantelor sau animalelor. Ţipătul de alarmă al

unei păsări face ca întregul stol să-şi ia zborul. Faptul că o persoană face semne cu mâna la fereastra trenului umple alteia ochii şi inima de lacrimi sau bucurie. Iniţial, Karl a numit această funcţie ca fiind apelativă, declanşatoare sau comunicativă. Ulterior, după Roman Jacobsen, ea a fost denumită funcţie *impresivă,* dar şi funcţie *retorică, persuasivă sau conativă.*

• *Funcţia referenţială* este centrată pe obiectul şi contextul comunicării. Ea permite descrierea, reprezentarea şi evocarea unor obiecte sau fapte care s-au petrecut în trecut, se vor petrece în viitor sau niciodată. Este o funcţie pur informativă care expune conţinutul mesajului. Iniţial, Bühler a numit-o *descriptivă* sau *reprezentativă* şi a considerat că ea apare pe a treia treaptă de evoluţie a limbajului.

Funcţia *referenţială* este caracteristică doar limbajul verbal şi priveşte exclusiv comunicarea umană. Doar cuvintele pot descrie obiecte şi întâmplări care nu se petrec acum şi aici. Fie s-au petrecut cu mii de ani în urmă (Calul Troian, de pildă), fie nu s-au petrecut niciodată, niciunde (un război intergalactic într-o proza SF, de pildă). Această funcţie a limbajului verbal face diferenţa semnificativă între om şi animal sau plantă. Filosoful Karl Popper afirmă că ar ţine chiar de „fundamentul culturii umane".

Ipostaza surprinzătoare derivată de aici este aceea că OMUL POATE SĂ MINTĂ. El poate imagina, poate falsifica, poate crea teorii şi ipoteze, într-un fel în care animalele n-o pot face. Graţie limbajului verbal, *omul poate face atât afirmaţii adevărate, cât şi false.*

Celor trei funcţii ale limbajului, identificate de Karl Bühler, un alt Karl, filosoful Karl Popper, le-a adăugat o a patra: *funcţia manipulatoare.* Graţie acestei *funcţii manipulatoare* unii oratori, textieri, vânzători, avocaţii, publicitari, preoţii etc. pot influenţa auditoriul, fără ca acesta să fie conştient de influenţă. Desigur, manipularea nu se identifică în întregime cu funcţia *retorică sau impresivă.* Remarcabil este însă faptul că, în viziunea lui Popper, pe care o împărtăşim, această a patra funcţie se află pe o treaptă înaltă de evoluţie a limbajului. Consecinţa frapantă este aceea că, sub aspectul stăpânirii puterii limbajului, persoanele care pot influenţa prin manipulare sunt considerate superioare celor care pot doar informa. În această categorie regăsim adesea pe cei mai buni diplomaţi, politicieni, negociatori, vânzători, purtători de cuvânt, spioni, agenţi de marketing, publicitari şi manageri. Funcţia manipulatoare a limbajului îşi găseşte aplicaţii pragmatice şi terapeutice în Programarea neurolingvistică, care admite ferm şi o *funcţie hipnotică* a cuvintelor. De altfel, Rudyard Kypling spunea despre cuvânt că este „cel mai puternic drog al omenirii"

Recapitulând, aş putea spune: Textul lui Popper m-a făcut să cad pe gânduri şi să scriu aceste rânduri. *Funcţia retorică* m-a convins. Totuşi, dacă înţelesul cuvintelor nu mi-ar fi transmis conţinutul ideilor, n-aş fi gândit astfel. *Funcţia descriptivă* a făcut posibil acest lucru. Faptul că scriu acum aceste lucruri *exprimă* o frământare, pe care pagina scrisă o *comunică,* iar cuvintele o *descriu.* Dacă toate acestea nu *conving* pe nimeni, nu foloseşte la nimic.

Perspectiva lingvisticii

Abordarea cea mai larg răspândită asupra funcţiilor limbajului aparţine însă lui *Roman Jakobson,* unul dintre fondatorii lingvisticii structurale. Cel mai cuprinzător şi larg acceptat tablou al funcţiilor limbajului este chiar opera sa. El a identificat următoarele şase funcţii ale limbajului: expresivă, impresivă, referenţială, fatică, metalingvistică şi poetică. Unele au fost deja descrise, în măsura suprapunerii lor pe modelul lui Bühler. Ar mai fi altele trei:

- *Funcţia fatică,* care este centrată pe canalul de comunicare. Ea vizează eforturile făcute de interlocutori pentru a stabili contactul şi, odată stabilit, pentru a-l menţine şi a controla buna lui funcţionare. De pildă, într-o convorbire telefonică, cuvântul „Alo" are doar funcţia de a semnala contactul şi deschiderea canalului de comunicare. Expresiile automate de genul „Nu închideţi!" sau „Ascultaţi!" sau „Încă două secunde!" au acelaşi rol de a verifica şi a menţine contactul şi canalul deschis. Ritualurile de salut au o funcţie asemănătoare. Apoi, în categoria semnalelor care asigură funcţia fatică mai regăsim „Da"-urile, înclinările capului, orientarea trupului şi jocul privirilor care confirmă şi reconfirmă mereu păstrarea contactului şi semnifică faptul că receptorul este atent, dar nu neapărat de acord cu emiţătorul.
- *Funcţia metalingvistică,* care este una de explicitare şi transpunere a unui limbaj prin altul. Ea constă în utilizarea unui limbaj pentru a explica un alt limbaj. Funcţia metalingvistică explică ceea ce se află dincolo de cuvinte sau gesturi, dincolo de mesajul aparent. De pildă, „făcutul cu ochiul" şi tonul jucăuş sau alintător al vocii ţin de metalingvistic, când cineva spune cuvintele „prostuţule" sau „hoţule" cu intenţia de alint, schimbând înţelesul denotativ al cuvintelor. Perifrazele explicative ce indică accepţiunea dată unui termen (ironică sau ludică, de pildă) au aceeaşi funcţie metalingvistică.
- *Funcţia poetică* este centrată pe construcţia mesajului. Spre deosebire de limbajul ştiinţific (referenţial) unde este important *despre CE* se comunică, în limbajul poetic accentul cade pe *CUM se comunică.* Dacă într-un text ştiinţific înlocuim cuvintele cu sinonime, înţelesurile rămân practic nealterate. În schimb, dacă înlocuim cuvintele unui poem cu sinonimele lor distrugem poezia. Ori de câte ori adăugăm valoare unui discurs prin jocuri de cuvinte, tonalităţi sau ritmuri avem de-a face cu funcţia poetică a limbajului. Tropii sunt instrumentele tipice prin care exersăm funcţia poetică a limbajului. Ea se suprapune parţial peste funcţia retorică.

Perspectiva pragmatică a omului din vânzări

O abordare pragmatică a funcţiilor limbajului, din perspectiva discursului de prezentare a vânzărilor, propun autorii francezi, Gisèle Commarmond şi Alain Exiga (Gisèle Commarmond, Alain Exiga, Vendez vos idées, Dunod, Paris, 2002, p. 84). În viziunea acestora, limbajul convingerii şi relaţionării cu clientul trebuie evaluat prin prisma următoarelor şase funcţii: *Eu, Tu, Noi, Ce anume, Adică* şi *Imagini.*

- Funcţia *Eu,* centrată pe emiţătorul mesajului, care vorbeşte despre sine, etalându-şi ideile, opiniile, emoţiile, dorinţele, obiectivele. Aceasta poate fi asociată funcţiei expresive, descrise anterior. Exemplu: „(Eu) Sunt Prutianu şi aş vrea să..."

- Funcţia *Tu*, centrată pe destinatarul mesajului, căruia tinde să îi influenţeze gândirea, simţirea şi comportamentul. Aceasta poate fi asociată funcţiei impresive, deja descrise anterior. Exemplu: „Dvs./Tu sunteţi/eşti o persoană receptivă şi.".
- Funcţia *Noi*, centrată pe relaţia dintre interlocutori, care tinde să-i unească, creând alianţe prin legături de influenţă. Exemplu: „Hai să câştigăm împreună (noi)!
- Funcţia *Ce anume*, centrată pe obiectul sau tema discuţiei, pe care o prezintă, o descrie, o evocă. Aceasta poate fi asociată funcţiei descriptive sau referenţiale, deja descrise. Exemplu: „Aici, descrirea funcţiilor limbajului este cam prea sumară."
- Funcţia *Adică*, orientată de asemenea pe tema sau obiectul discuţiei, pentru a specifica, explica şi interpreta ceea ce nu este cunoscut auditoriului şi, adesea, chiar şi ceea ce îi este deja cunoscut, reluând, reformulând şi subliniind unele detalii sau unele avantaje pentru auditoriu. Exemplu: „Detalierea descrierii unor secvenţe din discurs seamănă cu un „zoom in" al camerei video, care aduce mai aproape, precizează şi clarifică."
- Funcţia *Imagini*, focalizată pe creşterea puterii cuvântului şi a forţei de persuasiune şi influenţare a discursului, prin crearea de imagini, metafore, jocuri de cuvinte... Funcţia poetică, ca şi cea retorică şi manipulatoare din abordarea teoretică intervin în funcţia *Imagini* prin înnobilarea discursului cu figuri retorice şi folosirea echipamentelor vizuale şi audiovizuale. Exemplu: „Dacă luaţi sejurul la cabană e ca şi cum aţi cumpăra tot muntele. Priviţi (foto) cum vi s-ar aşterne muntele la picioare!"

Disertaţia asupra funcţiilor limbajului ar putea fi doctă şi lungă, dar noi ne vom opri aici. În final, vom observa totuşi unele suprapuneri şi similitudini semnificative între toate cele trei abordări ale funcţiilor limbajului.

BCU IAŞI / CENTRAL

CAPITOLUL 15

Retorica – „arta de a produce convingeri"

„Discipolul: În ce măsură oamenii care conving sunt superiori celor care doar informează?
Aristotel: În măsura în care cei vii sunt superiori celor morţi."

Dionysos din Halicarnas

Arta de a convinge pare a fi eternă, dar lucrurile nu stau tocmai aşa. Abia prin secolul V î.Hr., în Grecia antică, cetăţenii liberi răsturnau regimurile tiranice şi înfiripau primele reguli majore ale democraţiei. Legile acelor vremuri, mai întâi în Siracuza şi apoi în Atena, hotărau ca fiecare cetăţean să-şi fie propriul său avocat şi unicul purtător de cuvânt. Astfel, cetăţeanul se putea exprima în public numai în nume propriu şi pentru o cauză personală. Atenianul trebuia să-şi pledeze el însuşi cauza în procesele publice din vestita piaţă Agora, indiferent dacă era acuzat sau acuzator. Pledoariile erau susţinute în faţa a zeci sau sute de juraţi.

Puterea din vârful limbii

...Şi, pentru că nu putea angaja avocat, purtător de cuvânt sau director de imagine, cetăţeanul se reprezenta pe sine însuşi, în limita abilităţilor personale de expresie şi comunicare.

Cei care stăpâneau arta convingerii, persuasiunea şi seducţia câştigau procesele şi se afirmau uşor în comunitate. Îşi apărau mai bine interesele. Deveneau lideri politici, militari sau religioşi, dobândind alte şi alte privilegii. Celebrul Demostene, omul politic atenian care şi-a antrenat vorbirea şi persuasiunea întrecându-se cu vuietul mării, stă dovadă peste milenii. Atunci, ca şi astăzi, oamenii posedau abilităţi personale de comunicare extrem de inegale. Diferenţele dintre oratori nu erau însă distorsionate de intervenţia profesională a purtătorilor de cuvânt sau a avocaţilor şmecheri şi bine plătiţi. Discursul era întocmai creaţia oratorului care-l declama şi care era judecat de auditoriu după produsul său. Discursul ca atare era chiar proba înţelepciunii şi abilităţilor persoanei care îl producea. Este îndoielnic că lucrurile stau la fel cu numeroasele ieşiri la rampă ale personalităţilor zilelor noastre, în politică, artă, sport şi justiţie. Oratorul contemporan

nu mai este stăpânul său şi al calităţilor sale din clipa în care i se spune ce să spună, ce să facă, cum să se mişte, să se îmbrace, să gesticuleze etc. Echipe ample de consilieri de comunicare, directori de imagine, purtători de cuvânt şi avocaţi se ocupă de dimensiunea spectaculară a discursului. Sub aspectul calităţilor personale probate de discurs, democraţia ateniană era mai selectivă decât cele contemporane.

Ei bine, în acele vremuri apuse, viaţa practică şi socială de zi cu zi reclama o instrucţie serioasă în sfera comunicării persuasive. Pe piaţă, ca să zicem aşa, creştea cererea de ştiinţă a discursului persuasiv şi de artă de a convinge. Ca de atâtea ori în istorie, atunci când cererea se manifestă viguros, oferta vine prompt la întâlnire. Aşa a venit pe lume retorica (*rhetorike* la greci, *ars dicendi* sau *ars rhetor* la romani).

Prima accepţiune a cuvântului *retorică* a fost aceea de „artă de a convinge". Apoi, descoperind că nu-i nici magie şi nici vreun dar ocult, picat din cer, termenul a dobândit şi accepţiunea de „ştiinţă a discursului" persuasiv. Alături de logica lui Aristotel şi geometria lui Euclid, retorica –„cea mai înaltă expresie a culturii greceşti" (Marron, 1956) – rămâne una dintre comorile lăsate moştenire lumii noastre de către antici. După Olivier Reboul (1991, p. 80), secolul XXI va fi înnobilat de o *retorica rediviva*, cheia de boltă a culturii noastre... În sfârşit, Tzvetan Todorov o botează ca fiind „puterea din vârful limbii". Graţie retoricii, într-o bună zi, discursul tău va convinge cu o putere incredibilă astăzi.

Dar... dacă retorica poate convinge, nu cumva este ea un meşteşug de a amăgi, de a manipula? Întrebarea insinuează o justificată teamă de întrebuinţarea sa cu rea-credinţă, în scopuri de înşelăciune. Răspunsul este afirmativ. Da, retorica poate fi o artă primejdioasă, a falsificării şi manipulării abuzive a unui auditoriu adesea inocent. Acest înţeles al termenului nu exista explicit în Antichitate.

Moralitatea nu este însă responsabilitatea retoricii – ea este doar un instrument, o tehnică – ci a celor care o folosesc. În ultimă instanţă, doar oamenii pot fi morali sau imorali prin scopurile pe care şi le propun. Problema instrumentelor rămâne aceea dacă ele funcţionează sau nu.

Istoria retoricii nu ţine lecţii de morală. Iisus Hristos a fost un orator desăvârşit. Din păcate, şi Hitler a isterizat masele cu teribila-i retorică malefică. Pe străzile Parisului, Robespierre vorbea ceasuri în şir, iar timbrul tulburător al vocii sale făcea femeile să leşine.

După Dale Carnegie, celebrul magician al discursului pragmatic modern, fiecare dintre noi este judecat, „evaluat şi clasificat" de ceilalţi în funcţie de patru dimensiuni:

- ce facem, faptele noastre;
- cum arătăm, prezenţa şi personalitatea noastră;
- ce spunem şi
- cum spunem.

Judecata după fapte este primordială. Dincolo de fapte însă, următoarele trei dimensiuni care ne propulsează în viaţa personală, profesională şi socială privesc felul de a fi şi a comunica ceea ce suntem, adică discursul de fiecare zi.

Recursul la antici

Corax din Siracuza a scris *Arta retoricii* pentru a oferi concetăţenilor săi câteva tehnici de construcţie a discursului. Acestea s-au dovedit utile în procesele de recuperare a averilor şi, treptat, interesul pentru retorică a devenit dominant în epocă, alături de arta şi ştiinţa războiului.

Tisias, studentul lui Corax, a răspândit retorica în Atena, teren fertil unde a cunoscut o dezvoltare înfloritoare. Au apărut repede specialiştii în retorică, cunoscuţi sub numele de „sofişti", pricepuţi în tertipuri argumentative întortocheate, adesea în dispreţul adevărului şi justiţiei. Sofismul este un fals raţionament, construit sau nu cu intenţia de a induce în eroare. De la sofişti, moştenim cuvântul *sofisticat*. Primul sofist renumit a fost Protagoras (*Arta de a discuta*, sec al V-lea î.Hr.).

Importanţa discursului politic în vechea democraţie greacă a făcut să apară meseria de logograf, specialist în redactarea cuvântărilor pe care împricinaţii le declamau în faţa juraţilor. Acest atribut i-a fost acordat cel dintâi lui Antiphon, primul orator judiciar al Greciei. În viziunea sa, pledoaria se articulează pe şase niveluri:

- introducerea;
- expunerea de motive;
- prezentarea faptelor;
- argumentaţia;
- probele;
- concluziile.

Cuvântările cu caracter ceremonial, pledoariile, recenziile, referatele, memoriile, studiile ştiinţifice sau lucrările de licenţă păstrează şi astăzi aceeaşi construcţie.

Un secol mai târziu, Platon (427-347 î.Hr.) a introdus retorica în viaţa academică, alături de filosofie, numind-o „arta care produce convingeri". El admite că retorica nu urmăreşte cunoaşterea a ceea ce este obiectiv, raţional şi moral, ci doar a slăbiciunilor omeneşti care pot fi exploatate pentru atingerea scopurilor. Misiunea sa nu este atât informarea cu acurateţe şi obiectivitate, cât seducţia şi persuasiunea.

Demostene este omul politic pilduitor pentru uriaşa putere a oratoriei. El s-a antrenat declamând cu pietre în gură, întrecându-se cu vuietul mării. Tehnica sa este încă uzuală în antrenamentul dicţiei. La jumătatea secolului al IV-lea î.Hr., Demostene combătea politica lui Filip al II-lea, lansând celebrele *Filipice*. Astăzi, termenul *filipică* păstrează sensul de discurs acuzator violent la adresa unei persoane.

Aristotel (384-322 î.Hr.), studentul lui Platon, scrie celebra *Rethorike* şi primul tratat de logică (Organon), întemeind silogismul şi argumentaţia logică. Odată cu Aristotel, retorica devine o tehnică de compoziţie a discursului, fixată deja în tipare clare. În *Etica nicomahică* sunt conturate cele trei registre ale personalităţii umane, în care oratorul exercită persuasiunea asupra auditoriului prin canale şi mijloace relativ diferenţiate:

- *pathos*, registrul „cald", afectiv, hormonal şi instinctual al fiinţei umane. La acest nivel, oratorul influenţează auditoriul în registrul emoţional, prin patetism, entuziasm şi implicare afectivă. Intuiţia slăbiciunilor şi a disponibilităţilor afective ale auditoriului

este decisivă pentru succesul persuasiunii. Inteligenţa emoţională a oratorului şi latura nonverbală a discursului sunt dominante. Discursul ţinteşte „mintea care simte" şi nu către „mintea care gândeşte", iar persuasiunea se obţine prin manipularea emoţiilor şi sentimentelor auditoriului;

- *logos,* registrul „rece", logic, raţional, cerebral al fiinţei. La acest nivel, oratorul influenţează auditoriul în registrul intelectual şi cognitiv, prin organizarea, expresivitatea şi logica internă a discursului verbal. Abilităţile sale în alegerea cuvintelor şi exploatarea figurilor retorice sunt decisive. Inteligenţa cognitivă a oratorului şi latura verbală a comunicării sunt dominante. Discursul este orientat către „mintea care gândeşte", iar convingerea se obţine prin argumentaţie şi raţionament logic;
- *ethos,* registrul social, moral, cultural şi al sistemului de valori şi credinţe împărtăşite de auditoriu. La acest nivel, oratorul exercită persuasiune prin calităţile sale personale, prestigiu, autoritate, charismă şi chiar însuşiri fizice recunoscute de auditoriu. Autoritatea oratorului poate fi de natură epistemică (a celui care ştie) sau deontică (a celui care deţine o funcţie, are un statut). Chiar dacă spune aceleaşi lucru, una este ca oratorul să vorbească de pe poziţia profanului sau subalternului şi alta de pe poziţia savantului sau a şefului. În plus, oratorul devine mai uşor credibil atunci când împărtăşeşte credinţele, tradiţiile şi sistemul de valori şi credinţe ale auditoriului său. Simplul fapt că este campion sau vedetă îi conferă un plus de credibilitate şi charismă. Discursul convinge prin apel la morală, credinţe, tradiţii, obiceiuri şi statut social.

În istoria retoricii, grecilor le-au urmat retorii romani. Ei au limpezit distincţia dintre teorie şi practică: teoria este retorica, practica este oratoria. La romani, oratorul se numea retor.

Marcus Tullius Cicero (106-43 î.Hr.) rămâne unul dintre magnificii retoricii din toate timpurile. Marile lui opere, *De Inventione, De Oratore şi Topica*, ca şi discursurile sale, *Catilinare sau Filipice*, au fost studiate secole de-a rândul, în scolastica medievală şi în vremea Renaşterii.

Lucius Annaeus Seneca (55-39 d.Hr.), supranumit „Retorul", este autorul unor superbe *Declamaţii pe teme juridice* şi *Declamaţii deliberative*. El a creat la Roma cea mai importantă şcoală de retorică a Antichităţii.

În sfârşit, deşi lista ar putea fi lungă, încheiem cu Marcus Fabius Quintilian, autorul monumentalului tratat despre arta retoricii, *De institutione oratoria*, în 12 cărţi.

Canoanele retoricii clasice

Canoanele vechii retorici fixează etapele construcţiei discursului, regulile înnobilării acestuia şi acţiunea de a-l rosti în faţa auditoriului. Desăvârşirea operei oratorice oferă o foaie de parcurs pe un itinerariu jalonat de următoarele cinci etape ale retoricii: invenţia, dispoziţia, elocuţiunea, memoria şi *actio* sau *pronuntatio*:

- *Invenţia* (lat. *inventio*, a găsi., a afla) este etapa documentării, investigaţiei şi cercetării, adică a procurării mijloacelor de persuasiune pe tema discursului expus în faţa auditoriului; finalitatea ei reprezintă o colecţie de argumente, fapte, idei, informaţii, probe, martori, locuri, tehnici de persuasiune şi de amplificare;

- *Dispoziţia* (lat. *dispositio*, plasare, ordine şi structură) este etapa organizării discursului, a structurii şi compoziţiei sale. Ea stabileşte părţile discursului, înlănţuirea lor, durata şi ordinea expunerii. Rezultatul îl constituie planul de discurs adecvat temei şi audienţei;
- *Elocuţiunea* (lat. *elocutio*, elocinţă, elocvenţă) este etapa înfrumuseţării discursului şi vizează stilul, arta de a exprima ideile şi de a descrie faptele limpede, frumos, nobil, seducător, tulburător. Figurile retorice sunt folosite pentru a emoţiona şi oferi plăcere;
- *Memoria oratorică* este etapa centrată pe maniera şi mijloacele prin care oratorul se asigură că va ţine minte discursul. Este mai mult decât o chestiune de mnemotehnică, pentru că îmbină nevoia de a memora cu nevoia de a improviza; memoria nu priveşte doar oratorul, ci şi audienţa, modul în care aceasta va reţine discursul; dincolo de notiţe sau alte forme de stocare a datelor, memoria audienţei poate fi sprijinită prin tehnici vizuale şi sonore de expunere, dar şi prin figuri retorice: repetiţie, descriere, enumeraţie, metaforă, hiperbolă. De la caz la caz, oratorul poate recurge la lectura riguroasă a textului, la filarea unor note de sprijin (fituici) sau la prezentarea liberă;
- *Actio sau Pronuntiatio* este etapa care priveşte acţiunea rostirii discursului, atât din perspectiva expunerii orale (cuvinte, expresii, voce, ton, ritm, prozodie, eufonie), cât şi din cea a limbajului trupului: înfăţişare, postură, gestică, mimică, priviri şi contact vizual. Oratorul trebuie să fie şi un bun actor.

Arta dispoziţiei

În retorică, dispoziţia este responsabilă de compoziţia discursului şi ordonarea părţilor sale într-o anumită succesiune. Este arta de a distribui mijloacele de persuasiune în discurs în aşa fel încât să servească în cel mai înalt grad scopul urmărit. Dispoziţia respectă rigorile observabile ale logicii, dar face şi un joc subtil, adesea ascuns, al sugestiei psihologice. Anticii au exersat timp de un mileniu compoziţia discursului şi au ajuns la alcătuirea clasică a următoarelor secvenţe şi momente ale discursului, înlănţuite în ordinea menţionării lor:

- exordiul (*exordium*);
- propunerea (*propositio*);
- diviziunea (*divisio*);
- naraţiunea (*narratio*);
- confirmarea (*confirmatio*);
- respingerea (*refutatio*);
- peroraţia (*peroratio*) şi
- digresiunea (*digressio*).

Primele trei secvenţe – exordiul, propunerea şi diviziunea – considerate împreună, constituie părţile introductive ale discursului.

Exordiul

În latină, *exordium* înseamnă deschidere, uvertură, preludiu, prolog. Adesea, înainte de începutul discursului, publicul seamănă cu o piscină cu apă rece într-o zi ploioasă. Răceala lui, fie şi aparentă, provoacă oratorului o stare de încordare şi reţinere în exprimarea emoţiilor şi sentimentelor sale autentice. Emoţia aruncă punţi şi uneşte oratorul cu auditoriul. Or, tocmai un puseu de emoţie poate fi cheia dezamorsării.

Prima secvenţă a unui discurs, are menirea de a încălzi publicul, stabilind legături sufleteşti, captând atenţia, uimind, flatând, câştigând bunăvoinţa şi stârnind interesul ce urmează a fi acordat discursului propriu-zis. În inima şi mintea auditoriului, discursul se strecoară pe furiş, ca adierea vântului în lanul de secară sau, după caz, brutal, viguros şi cu de-a sila, ca un hipopotam în vitrina cu cristaluri.

Într-o filipică împotriva lui Catilina, Cicero invocă un exordiu vehement: „Până când, Catilina, vei călca în picioare răbdarea noastră? Până când vom fi noi batjocura turbării tale?"

Ca regulă, exordiul aduce ceva ce place auditoriului, ceva ce este dispus să asculte cu bunăvoinţă şi dispus să creadă, fără a opune rezistenţă. (Manolescu, 1998). Bunăvoinţa se obţine adesea prin modestia şi puritatea caracterului, perceptibile în atitudinea, postura, mimica şi gestica oratorului. Timiditatea, stânjeneala şi stângăcia ajută uneori, dar nu şi modestia teatrală.

Atenţia se captează invocând credibil un interes real pentru public. Un zâmbet larg, un fel anume de a privi publicul, o grimasă, o încruntare ameninţătoare, însoţind gestul de salut fac parte din exordiu. Tusea şi dresul vocii fac şi ele parte. Formula de adresare (Domnule preşedinte..., Onorată instanţă..., Doamnelor şi domnilor...) şi propria prezentare a oratorului (Mă numesc şi reprezint), de asemenea. Mulţumirile adresate în schimbul bunăvoinţei pot avea şi ele un loc în exordiu. O frază de apreciere şi măgulire a publicului este întotdeauna binevenită: „Sunt onorat de un aşa distins şi elegant auditoriu..."

Exordiul trebuie rostit cu avânt, fără preţiozităţi, cuvinte greu de pronunţat şi teorii savante. Un vers, un citat, o veste bună, o întâmplare simplă sau o întrebare relaxantă sunt la fel de bune ca o glumă de întâmpinare.

Un exemplu de exordiu charismatic a fost intrarea în discursul rostit la Bucureşti, în 23 noiembrie 2002, de preşedintele SUA, George W. Bush: „Salut! Vă mulţumesc tuturor pentru primirea voastră călduroasă, vă mulţumesc că aţi venit aici pe ploaie. Vă mulţumesc, domnule preşedinte! Laura şi cu mine suntem onoraţi să ne aflăm aici. Când am început să vorbesc, a apărut un curcubeu. Dumnezeu ne zâmbeşte astăzi!"

Metafora improvizată pe temeiul unui curcubeu despre care sunt dovezi vagi că ar fi existat cu adevărat a creat o scurtă stare de transă în inconştientul colectiv al uriaşului auditoriu de peste o sută de mii de oameni, prezent la ceremonie.

Când oratorul are de spus lucruri neplăcute auditoriului, prudenţa oratorică cere un exordiu insinuant, de genul: „O veste bună şi una rea". Pentru a nu pierde din start audienţa, oratorul deschide cu un subiect agreabil (vestea bună) şi, treptat, trece pe neobservate la subiectul dureros (vestea rea).

De regulă, exordiul prefigurează în linii mari conţinutul cuvântării, la nivel de simplu enunţ. La ocazii rare, este loc şi pentru un exordiu fastuos, înflorit, cu lux, strălucire şi grandoare.

Propunerea

Atunci când vorbitorul s-a încredinţat de atenţia, interesul şi bunăvoinţa publicului, după ce exordiul şi-a îndeplinit misiunea, el va rosti propunerea, secvenţa de discurs care formulează răspicat şi precis scopul, tema şi subiectul acestuia. Vorbitorul declară concis ce intenţionează să transmită, să dovedească sau să obţină de la audienţă. Practic, propunerea conţine esenţa a ceea ce va spune întregul discurs. Propunerile pot fi simple şi compuse.

Propunerea *simplă* prezintă un singur scop omogen şi indivizibil. Exemple: „Scopul meu este să vă conving de oportunitatea acestei investiţii; Scopul intervenţiei este acela de a proba alibiul clientului meu; Rolul meu este acela de a vă convinge să cumpăraţi produsul; Vreau să arăt de ce candidatul X merită votul dumneavoastră"

Propunerea *compusă* este alcătuită din mai multe părţi sau obiective distincte, care cer să fie abordate şi probate separat. Exemple: „În prezentarea mea voi demonstra performanţele acestui produs, voi explica sistemul nostru de vânzare şi voi arăta cum să obţineţi un credit avantajos. Rostul meu, acum şi aici, este acela de a vă prezenta candidatul nostru la Senat şi proba avantajele pe care votul nostru le poate aduce comunităţii".

Diviziunea

Diviziunea sau împărţirea este secvenţa care anunţă compoziţia discursului, durata şi ordinea expunerii părţilor sale. Secţiuni, capitole, paragrafe, idei sau cauze sunt expuse aici ca o tablă de materii, mai mult sau mai puţin selectivă.

De pildă, un absolvent care prezintă o disertaţie ar putea spune: „În prima parte, care cuprinde două capitole, voi aborda aspectele teoretice ale temei enunţate. În partea a doua, alcătuită din trei capitole, voi prezenta studii de caz şi concluzii finale".

În concluzie, diviziunea informează audienţa asupra structurii şi duratei discursului. Poate fi completă, acoperind întreaga întindere a cuvântării, fără a cădea în păcatul prea multor detalii care plictisesc şi creează confuzii. De la caz la caz, ordinea argumentelor poate fi evolutivă (slabe – puternice), involutivă (puternice – slabe) şi homerică (puternice – slabe – puternice). Ordinea homerică seamănă cu ordinea de bătaie din războiul troian sau cu un joc de cărţi, în care se deschide cu as şi încheie tot cu as, forţând atât la start, cât şi pe linia de sosire.

Naraţiunea

Cuvântul vine din latinescul narratio, povestire, istorisire. Naraţiunea este secvenţa de discurs în care oratorul spune povestea, expune fapte şi relatează întâmplări, în succesiunea temporală şi graduală cea mai adecvată scopului său.

Naraţiunea oratorică este alta decât cea istorică şi nu se rezumă la expunerea rece şi corectă a faptelor „aşa cu au fost", fără să le denatureze în vreun fel anume. Povestea oratorică înfăţişează cea mai avantajoasă faţetă a unui adevăr cu „o mie de feţe". Stilizează, combină, manipulează şi îmbracă faptele în culori frumoase sau urâte, după caz, pentru a le exploata în sensul atingerii scopului.

O naraţiune bună va fi clară, scurtă, verosimilă. Desigur, scurtă nu-i atunci când foloseşte cuvinte puţine, ci când le evită pe cele de prisos. Faptele care interesează cu adevărat sunt cele care probează declaraţia din propunere.

Naraţiunea se construieşte în genul epic şi cere talent de orator şi povestitor. Creează tensiune şi suspans, prin noduri şi deznodăminte. Succesul vine şi din modul în care creează tensiune şi descoperire. Misiunea naraţiunii este aceea de a arăta că se întâmplă ceva. Practic, ea nu există ca povestire acolo unde nu se întâmplă nimic, fără dinamică şi dramatism. A nara înseamnă a construi imagini, sunete şi mişcare. Auditoriul trebuie să vadă, să audă şi să simtă senzaţii, emoţii. În reţeta unei naraţiuni reuşite este nevoie de următoarele ingrediente:

- o succesiune temporală a evenimentelor, convergente spre un punct terminus;
- prezenţa indispensabilă a cel puţin unui personaj individual sau colectiv;
- articularea cel puţin a unei intrigi, cu noduri şi deznodăminte în succesiunea evenimentelor.

Tradiţia retorică cere ca naraţiunea să se încheie cu o morală, o maximă sau o altă formă de evaluare finală.

Confirmarea

Confirmarea sau adeverirea este secvenţa de discurs care probează ceea ce a fost spus concis în propoziţie şi dezvoltat pe larg în naraţiune. Aici, oratorul dezvăluie probe, temeiuri, argumente, martori şi mărturii, într-o manieră care străbate inimile audienţei, făcându-le să vibreze şi să se plece în faţa punctelor sale de vedere. Oratorul va avea grijă să nu se risipească în demonstrarea lucrurilor evidente sau să insiste inutil asupra faptelor deja clare.

Respingerea

Respingerea este operaţia retorică de anihilare, răsturnare sau demontare a argumentelor contrare şi a obiecţiilor posibil a fi aduse de adversari. Ea are rolul de a preîntâmpina, combate şi elimina tezele adverse, chiar înainte ca ele să fie exprimate ca atare. Iată un exemplu din prezentarea unei vânzări: „Scepticii ar putea obiecta cu privire la preţul ridicat al acestui frigider de clasă A. Le pot dovedi că se înşală. Consumul său redus asigură o economie anuală de 150KW şi aduce beneficii nete începând cu a zecea lună de funcţionare".

Cuvintele necuviincioase şi aroganţa trebuie evitate în respingere, dar pilda, ironia uşoară şi gluma constructivă pot stârni valuri de adeziune.

Peroraţia

Peroraţia este epilogul sau concluzia, operaţie retorică care încheie discursul cu cel din urmă asalt pentru câştigarea auditoriului. Oratorul recapitulează ideile principale şi face un rezumat extrem al întregului discurs. Este bine când încheie rotund, ca în romanele lui Tolstoi sau Rebreanu, evocând în final idei şi imagini sugerate în debutul discursului. Elegant şi subtil, auditoriul este readus în starea de spirit creată în exordiu, dar îmbogăţit şi înnobilat de ceea ce s-a spus pe parcurs: „Iată, mi-am ţinut făgăduiala; am demonstrat ceea ce era de demonstrat".

Discursul încheiat rotund şi armonios face firul să se lege de parcă timpul nici n-ar fi trecut, iar publicul nu are decât să regrete că discursul ia sfârşit. Ceea ce în *exordium* şi *propositio* erau ipoteze, intenţii, dorinţe a fost demonstrat.

Digresiunea

Digresiunea este o povestire scurtă, vie, intensă sau o pilulă, o glumă, lansată cu scopul de a relaxa, înveseli, indigna sau înduioşa auditoriul. Ea trebuie să fie concisă, bine plasată şi, fie că destinde, fie că agită, trebuie să servească cauzei discursului.

Digresiunea nu are un loc anume în compoziţia discursului. Practic, ea poate fi orice ieşire tactică din discurs, orice paranteză. Dacă este cazul, oratorul face mai multe digresiuni, în măsura în care sunt utile readucerii subtile a auditoriului în linia discursului. Adesea, rolul digresiunii este acela de a specula o împrejurare ivită în sală.

Planul discursului ca o hartă mentală

Planul discursului este un tablou al ideilor principale, structurate şi ordonate după regulile retoricii. Un plan bun asigură unitate şi proporţie între părţile discursului, legându-le şi dozându-le astfel încât fiecare o întăreşte pe cea dinainte şi o pregăteşte pe cea care-i urmează.

Totodată, planul are nevoie de simplitate şi claritate. Subiectul, oricât de complicat ar fi, trebuie redus la un număr restrâns de idei. E mai bine când planul discursului este transpus într-o imagine de ansamblu care, printr-o singură privire, sugerează părţile discursului şi raporturile dintre ele şi scopul discursului. Maniera comună de configurare a planului discursului propune o listă de titluri, numită „Cuprins", „Sumar" sau „Tablă de materii".

Mai puţin convenţional, dar foarte practic, planul discursului poate lua şi forma unei liste de idei-forţă sau a unei liste de cuvinte-cheie.

Cel mai inteligent mod de configurare a planului unui discurs de succes în vânzări este aşa-numita hartă mentală, elaborată de Tony Buzan (Buzan, Israel, 1998). În acest caz, la modul propriu, planul discursului ia forma unei hărţi sau a unui arbore, ale cărui ramuri, crengi şi crenguţe reprezintă ideile şi aspectele-cheie ale discursului. În acest mod, în spaţiul unei singure pagini pot fi „prinse" sub forma unei imagini toate

informaţiile, ideile, instrumentele, obiectele şi aspectele de care are nevoie expunerea discursului.

O singură imagine valorează cât o mie de cuvinte. Se începe prin a desena o imagine a scopului (obiectului) discursului chiar în centrul paginii. Dacă este vorba de o prezentare de vânzări, în centrul paginii va fi desenată imaginea produsului. Dacă e prezentată o persoană sau un edificiu, vor fi desenate imagini sugestive ale acestora. Nici o problemă dacă nu ne dă talentul afară din casă; important este ca imaginea să fie inteligibilă ca temă centrală pentru prezentator.

Apoi, aidoma crengilor ce se ramifică din trunchiul unui copac sau a râurilor care se varsă într-un lac, trasăm pe harta mentală mai multe linii îngroşate care reprezintă ideile-cheie sau aspectele esenţiale ale discursului. „Ramurile" sunt îngroşate şi curbate în fel şi chip pentru a reflecta dispoziţia lor naturală faţă de tema centrală sau scopul discursului. Fiecare ramură poartă menţiunea unei idei sau a unui aspect esenţial, condensat într-un singur cuvânt-cheie sau o singură imagine sugestivă.

În continuare, din ramurile care poartă ideile principale sunt trasate „crengi", şi apoi crenguţe tot mai mici şi mai subţiri, pe măsură ce alte idei de sprijin ale celor principale ne vin în minte. Ele poartă cuvinte, imagini, culori, simboluri sau coduri sugestive pentru ideile de sprijin. În sfârşit, sunt trasate conexiunile dintre cuvinte şi idei, sub forma unor linii curbe care le leagă între ele. Dacă harta mentală devine prea neclară sau aglomerată, va fi nevoie de simplificări ulterioare.

Stilul

Atât clasicii retoricii, cât şi experţii contemporani în comunicare persuasivă, manipulare, analiză tranzacţională şi programare neurolingvistică invocă în mod constant cele trei antice obiective generice ale oricărui discurs:

- *ut delectet* (a încânta);
- *ut flectat* (a emoţiona);
- *ut probet* (a proba).

Indiferent cum sunt formulate – *docere* (a interesa), *delectare* (a seduce, a delecta) şi *movere* (a mişca, a convinge) – aceleaşi trei ingrediente ale retoricii sunt surprinse fără încetare în compoziţia discursului persuasiv de succes. Atingerea scopului discursului este prea adesea dificilă fără seducţia auditoriului şi manipularea emoţiilor sale. Aceasta, desigur, dincolo de faptul că discursul convingător cere o argumentaţie solidă.

Atenţia acordată impactului acestor efecte asupra auditoriului, integral sau măcar parţial, este decisivă pentru crearea convingerilor. Practic, indiferent de conţinutul discursului, reuşita sa nu poate fi obţinută printr-o comunicare strict informativă, corectă, pertinentă şi onestă, dar seacă şi plată. „Adevărul" ca atare nu e destul pentru a convinge. Din păcate, sunt mulţi cei care înfundă puşcăriile cu „dreptatea în mână". Persuasiunea obţinută din stilizarea discursului are un rol cel puţin la fel de important ca informarea corectă, precisă şi onestă. Dacă oratorul este corect, onest şi, totodată, persuasiv, cu atât mai bine.

În retorică, arta stilizării poartă numele de elocuţiune şi se ocupă de redactarea în detaliu a expresiei discursului. Alege cuvintele potrivite şi le aşază în expresii care conferă frumuseţe, putere şi farmec. Scopul ei este acela de a sensibiliza inimile audienţei. Cum „inima are raţiuni pe care raţiunea nu le cunoaşte", elocuţiunea are misiunea de a influenţa acea parte a fiinţei care nu poate fi câştigată prin raţionamente reci şi logică aridă.

Dacă asemuim discursul cu tabloul unui pictor, atunci elocuţiunea poate fi asemuită coloritului. Ea conferă expresia artistică a discursului, care nu ţine atât de ideile expuse în discurs, cât de maniera şi stilul în care sunt exprimate. Cuvântul stil vine de la *stylus*, care înseamnă „condei" şi „compoziţie". Efectele de persuasiune şi manipulare sunt obţinute pe seama aşa-numitelor figuri retorice.

Între multele principii şi reguli ale elocuţiunii, selectăm câteva dintre cele mai simple şi durabile.

Latino dicere

Această primă regulă a elocuţiunii trebuie scoasă din contextul antic al limbii latine, în care s-a desăvârşit retorica. Astăzi, ea transmite ideea mai generală conform căreia oratorul trebuie să cunoască nu atât limba unei naţii anume, cât limbajul auditoriului său, în modul cel mai specific şi concret. Discursul va trebui rostit în limbajul cel mai agreabil şi familiar auditoriului. Nu limbajul oratorului este cel care contează. Dincolo de lexic, gramatică şi sintaxă, vorbitorul va folosi cuvintele cu înţelesul lor cel mai apropiat de preocupările şi aşteptările unui auditoriu specific.

Să luăm drept pildă următorul fragment de discurs: „Mamuţii trec în faţă să ridice şina. În urma lor, noi facem 500 de metri de ciur şi sabotăm pe abătută".

Nu-i nici o îndoială că e rostit în limba română. Înţelesul său concret şi specific poate fi deslușit numai de către cei ce cunosc limbajul constructorilor de căi ferate. Este ceea ce se cheamă jargon profesional. Auditoriul familiarizat înţelege perfect sensul cuvintelor, dar cei din afara grupului profesional au nevoie de o traducere: *mamuţii* sunt maşini de ridicat, *500 m de ciur* înseamnă piatră trecută prin ciur pe lungimea de 500 de metri, iar *sabotaj* înseamnă operaţia de fixare a saboţilor pe şină. Pentru un astfel de auditoriu, indiferent de context, termenii de acest gen îşi vor păstra înţelesul şi conotaţia specifice.

Ornate

În latină, sensul originar al verbului avea mai curând înţelesul de „a potrivi", decât pe acela de „a împodobi". În retorică, regula *ornate* nu cere oratorului atât să vorbească frumos şi înflorit, pe cât să-şi îmbrace ideile în haina cea mai potrivită cu simţirea şi modul de a gândi ale audienţei. Este sarcina oratorului să adapteze discursul după auditoriu şi o mare greşeală să ceară auditoriului efortul de a se adapta discursului.

Regula *ornate* pretinde ca discursul să fie împodobit şi înnobilat cu figuri retorice. Ele au rolul de a crea impact emoţional în pathos, conduite de adeziune în *ethos* şi efecte

de şoc cognitiv logos. Figurile retorice nu constituie scop în sine şi nici artă pentru artă. Sunt doar nişte rafinate instrumente ale artei persuasiunii. Aceasta în ciuda faptului că retorica cochetează cu arta poetică, pe teritoriul figurilor de stil (tropii): metafora, comparaţia, hiperbola, litota, oximoronul, antiteza, personificarea, climaxul, interogaţia retorică, aliteraţia, repetiţia, anacolutul şi multe altele.

Regula *ornate* îşi apropie ceva din înţelesul cuvântului decorum (lat. pentru decor) când îşi extinde preocupările asupra adecvării expresiei nonverbale a oratorului (vocea, înfăţişarea, gestica) la cadrul spaţial şi temporal în care rosteşte discursul. Când încăperea este mare şi auditoriul numeros, oratorul va vorbi tare sau va folosi amplificatoare sonore. În plus, va respecta un minim de constrângeri protocolare. În schimb, când încăperea este mică, ambianţa intimă şi auditoriul restrâns, vocea coboară, iar înfăţişarea şi gestica vor fi mai puţin formale. Un profesor realizează cu uşurinţă această diferenţă când compară un curs în amfiteatrul plin cu un seminar într-o încăpere mică. Regula *ornate* cere vorbitorului să fie atât regizor şi scenograf, cât şi actor. În plus, îi mai cere să lase frâu liber simţului comunicării.

Apte

Dincolo de potrivirea la context şi auditoriu, retorica îi mai cere oratorului să vorbească şi în chipul cel mai potrivit cu scopul discursului, adecvat cauzei pentru care pledează, naturii evenimentelor şi statutului persoanelor sau evenimentelor prezente în discurs.

De pildă, dacă evenimentele şi faptele sunt banale şi ieftine, expunerea adecvată va fi mai curând una simplă, modestă. Inadecvarea ar sări în ochi dacă discursul ar fi sclivisit pompos şi emfatic. Dimpotrivă, atunci când cauza este sacră şi evenimentul sublim, inadecvarea ar putea însemna o expunere infantilă, o joacă de copii. Prea mult circ în jurul unui eveniment sublim va arunca totul în derizoriu.

Când faptele sunt serioase, chiar grave, adecvarea ar putea însemna vorbire sobră, lipsită de sofisticării şi înfloriturii stilistice. Potrivirea discursului cu o ceremonie sobră va putea consta în evitarea unui ton vesel şi jucăuş. Arborarea unui zâmbet prea lung şi prea larg ar putea fi percepută ca sfidare sau ostentaţie. În schimb, la o reuniune veselă, la o petrecere, va fi caraghios un ton prea sumbru şi grav, ca şi o mină prea scorţoasă.

Regula elocuţiunii numită *apte* este preocupată de toate aceste potriviri care fac sarea şi piperul unui bun discurs. Cel mai adesea, spune această regulă, auditoriul va fi satisfăcut de un discurs simplu şi limpede, expus cu modestie.

Numerose

Această regulă a elocuţiunii priveşte ritmul, armonia şi prozodia vocii care rosteşte discursul. Ea cere oratorului să vorbească curgător şi ritmat. Rostirea retorică este modulată, nuanţată, declamativă. Cacofoniile, repetiţiile de cuvinte şi bâlbele trebuie evitate. Cuvintele insuficient cunoscute oratorului, în care riscă să se împiedice, trebuie rărite în discurs. Apoi, deşi pauzele fac bine discursului, nu pot fi nici prea multe, nici prea lungi şi nici prea asemănătoare unor sincope.

Pauzele tactice, ca şi cele pentru respiraţie, sunt obligatorii. Declamaţia oratorică nu impune neapărat ca oratorul să-şi cânte discursul (deşi nu exclude acest lucru), dar îi cere expres să nu-l debiteze plat şi tern, fără ritm şi modulaţie. Pentru a învăţa să-şi moduleze vocea, mulţi dintre marii oratori au luat lecţii de canto.

Din ritmul vorbirii, modulaţia vocii şi, adesea, din rimă se obţin efecte de armonie şi muzicalitate care, toate la un loc, fac ceea ce se cheamă prozodia discursului.

Elegantia

În sfârşit, o ultimă calitate a discursului se referă la eleganţa stilului. Înainte de multe altele, eleganţa discursului este asociată cu binele şi adevărul. Eleganţa va fi umbrită de formele prin care răul, cruzimea, invidia, înşelăciunea, laşitatea sau duşmănia se insinuează în discurs (Sălăvăstru, Constantin, 2006). Alegerea ideilor şi alegerea cuvintelor potrivite ori nepotrivite au importanţă pentru eleganţa discursului. Multe vor merita evitate în discurs. Într-un discurs solemn, eleganţa cere evitarea cuvintelor triviale, obscene. O alocuţiune critică, care înfierează şi condamnă un om sau o idee, va folosi inevitabil cuvinte tari, aspre şi moralizatoare. În pamflet şi polemică, va fi loc pentru cuvinte grele, dure, tăioase. Eleganţa va rămâne inevitabil o poveste.

Regula spune că oratorului îi este permis să fie vehement, dar niciodată nervos şi mânios.

Elegantia recomandă recursul la eufemisme care înlocuiesc expresia crudă, jignitoare sau impudică a unei idei cu o altă expresie, elegantă, îndulcită, înmuiată şi uşor de acceptat.

Ghid retoric de toată ziua

Astăzi, în era discursului concis şi pragmatic, retorica antică pare o haină frumoasă, strălucitoare, lucrată desăvârşit, dar veche şi prăfuită, roasă în coate şi genunchi. Multe voci reclamă salonul de cosmetică şi reanimare. O mică operaţie estetică, puţin machiaj şi câteva traininguri de acomodare şi adaptare la spiritul şi tehnologia zilei pot face miracole. Spectacolul reafirmării retoricii are loc din mers, sub ochii noştri, iar imaginea unui orator perorând în registrul antic nu va mai fi atât de anacronică pe cât pare astăzi. Persuasiunea şi carisma marilor oratori aburește, fascinează, manipulează şi hipnotizează, chiar dacă pietrele nu mai suspină la cuvântările lui Cicero, iar femeile nu mai leşină la cele ale lui Robespierre.

În această idee, dar într-un registru contemporan, ceva mai pragmatic, cu toată smerenia şi respectul pentru vechii retori, îndemn cititorul la însuşirea câtorva reguli simple, dar atât de practice şi utile pentru succesul discursului:

- *Încrederea.* Îţi aminteşti cum îţi vin cuvintele la gură atunci când eşti călcat pe bătătură? Ei bine, e clar că poţi rosti un discurs dacă ai temeinicie.
- *Curaj!* Dacă vrei, dacă te motivezi, poţi să declami un discurs convingător. Trage aer în piept şi ieşi în faţă!

- *Voința.* Fii hotărât! Când ești cu adevărat hotărât, mânat de o motivație îndârjită, treaba este pe jumătate făcută. Voința este forța psihică care ne împinge conștient spre împlinirea scopurilor. Poate fi educată și antrenată, ca oricare altă trăsătură de caracter.
- *Auditoriul.* Discursul trebuie construit și rostit în limba și pe gustul publicului său. Este obligatoriu să cunoști auditoriul! Cine este? Ce vrea? Vârstă? Sex? Educație? Ocupație? Venit? Stil de viață? Nevoi? Aspirații? Stare sufletească? Câteva nume și date personale pot face miracole.
- *Pregătirea.* Ia un avans și lasă discursul să se coacă! E riscant să-l pregătești în ultimele 30 de minute, ca pe friptură.
- *Emoția.* Este normal să avem emoții când ținem un discurs. Fii mai îngrijorat când nu le ai; vorbitorul fără emoții rămâne de lemn. Emoțiile umanizează oratorul și apropie publicul. Oare, înainte de o operație dificilă, nu ți-ar fi teamă de un chirurg complet lipsit de emoții? Așa este și publicul; se teme de vorbitorii fără emoții. Recunoaște-ți și exprimă-ți emoțiile autentice!
- *Odihna.* Ai grijă să mergi odihnit în fața auditoriului! Energia oratorului dă viață discursului și fascinează publicul. Oboseala plictisește, vlăguiește și adoarme. Pentru un discurs ținut seara, este necesară odihna peste zi.
- *Masa frugală.* Să fii nici sătul, nici flămând! Dacă mănânci zdravăn înainte de discurs, sângele fuge din creier în stomac, pentru a ajuta digestia. Devii moale, greoi și te cuprinde somnul. Dacă ești lihnit de foame, te rezemi de pereți și te ții de masă. Mănâncă precum un înger înainte de discurs!
- *Locul.* Alege și amenajează locul în care ții discursul! Senzația de confort oferită de sală și microclimat va fi asociată cu discursul tău. Ai grijă măcar să fie aerisită sala.
- *Timpul.* Ai grijă cum alegi ziua, ora, momentul! Este mai bine la 10:00 a.m., decât la 16:00 p.m. Mai bine marți, miercuri sau joi, decât luni sau vineri. Luni dimineața, nici iarba nu crește.
- *Publicul compact.* Coagulează și adună publicul! Pe cât posibil, nu lăsa auditoriul dispersat și răzleț prin sală. Când persoanele sunt atât de aproape încât se pot atinge, devin ușor de captivat și convins. Fie că sunt zece, fie că sunt o sută de persoane, individualitatea fiecăreia se pierde în grup. În schimb, împrăștierea creează individualități rebele.
- *Mișcarea.* Ca vorbitor, este vital să te miști, să gesticulezi. Vorbitorii statici ca niște statui induc apatia publicului. Mișcarea oratorului dă viață prezentării și invită publicul să stea cu ochii deschiși. În plus, mișcarea reduce stresul vorbitorului. Totodată, ai grijă să eviți deplasarea sau mișcarea altor persoane prin spatele sau prin fața oratorului! Mișcarea ispitește privirea. Orice mișcă, obiect, animal, persoană, fură ochiul și distrage atenția de la vorbitor.
- *Empatia.* Oratorul bun simte ceea ce simte publicul său! Empatia este capacitatea de a detecta și retrăi emoțiile și sentimentele auditorului. Dacă dai frâu liber simțului comunicării, problema se rezolvă de la sine: pur și simplu, ajungi să simți bucuria sau durerea celor din fața ta.
- *Înfățișarea.* Identitatea vizuală a vorbitorului contează întotdeauna. Nici Bill Gates sau Brad Pitt nu-și permit să se îmbrace oricum pentru un discurs. Apoi, când ești îmbrăcat adecvat evenimentului și publicului, propriul respect de sine sporește. Nu-i

vorba neapărat de ţinuta de gală, ci de cea în care te simţi dezinvolt, adecvat. Nepotrivirile vor fi taxate de public. Adesea, pentru public, îmbrăcămintea este prima reflectare a atitudinii şi a felului în care gândeşte oratorul. Dacă eşti mai vârstnic decât auditoriul, este recomandabil ceva mai tineresc, nu neapărat după ultima modă. Dacă eşti mai tânăr decât publicul, este indicat ceva mai sobru, care sugerează o notă de seriozitate.

- *Tema centrală.* Ideea sau tema centrală a discursului trebuie să fie mereu prezentă în minte. Înainte de a deschide gura, este obligatoriu să ştii fondul a ceea ce ai de spus, fără să înveţi forma pe de rost. Ideea de bază contează. Dorinţa de a expune prea multe idei deodată poate fi o capcană în care cad şi vorbitorii exersaţi.
- *Efectul de întâi sau de ultim.* Pregăteşte cu grijă începutul şi sfârşitul discursului! Ceea ce spui la început şi la sfârşit contează de trei ori mai mult decât ce spui la mijloc. Începutul face prima impresie şi stabileşte legătura sufletească cu publicul. Sfârşitul răsună încă în urechi după ce ai tăcut. Replicile de deschidere şi închidere contează mai mult decât oricare alte secvenţe din discurs.
- *Zâmbeşte!* Între multe alte virtuţi, zâmbetul are capacitatea de a „proiecta" unele mesaje exact la adresa sau ţinta vizualizată de vorbitor. Învaţă să proiectezi mesajele-cheie direct la ţintă! În plus, zâmbetul este contagios; se ia. Păstrează totuşi măsura! Instinctiv, oamenii tind să nu acorde încredere nici celor care nu zâmbesc deloc, dar nici celor care zâmbesc prea mult.
- *Păstrează contact vizual!* Privirea înseamnă contact „fizic". A privi persoanele din public în timpul discursului este o manieră de a păstra contactul interpersonal. Concluzia: obţine şi păstrează contactul vizual cu persoanele care formează publicul! Pe rând, poţi privi direct în ochi aproape fiecare persoană în parte, chiar dacă sunt cu sutele. În direcţionarea privirii, vei evita discriminările de genul: dreapta da, stânga nu, aproape nu, departe da sau unele persoane da, altele nu. Este necesar să împarţi privirea tuturor persoanelor din public. Privirea plecată, ascunsă sau fugărită trezeşte suspiciune.
- *Postura.* Ţine-te drept! Ţine-te dreaptă! Evită umerii căzuţi, rotunjiţi, abdomenul moale, coloana curbată şi paşii târşâiţi. Trupul drept cu uşoare aplecări înainte oferă cea mai bună postură de discurs. Trupul lăsat prea mult pe spate sugerează aroganţă. Frumuseţea posturii ţine şi de mişcare, nu doar de înţepeneala în poziţii statice. Postura care lasă loc plămânilor să respire, nu comprimă coloana şi nu îndoaie sau răsuceşte gâtul uşurează tensiunea discursului.
- *Gestica.* Gesticulează natural şi spontan! Gesturile sunt personale, ca şi periuţa de dinţi, iar cele copiate nu sunt igienice. Unele gesturi aparent minore sunt chiar riscante. De pildă, mişcările mici, ascuţite, nervoase, din cot, încheietură şi degete irită şi împung. La fel şi ţăcănitul pixului, ţinutul de nasture sau bâţâielile din picior. Gesturile bune, cu adevărat scenice, sunt cele ample, cu braţele întinse circular, maiestuoase şi uşor hipnotice. Ele pornesc din umăr, iar palma este deschisă în sus sau către public.
- *Ritmul şi modulaţia vocii.* Discursul bun are nevoie de ritm şi ruperi de ritm, de contraste sonore, cu inflexiuni, suişuri, coborâşuri şi pauze. Are nevoie de prozodia vocii. Atunci când ritmul şi tonul sunt menţinute constante, discursul iese plat, plicticos. E cumva nevoie de lecţii de canto?

- *Respiraţia; pauzele tactice.* Cu mult tâlc, se spune că cele mai puternice sunete dintr-un discurs sunt tocmai „pauzele". Când pare greu, trage adânc aer în piept! Ai mare grijă să nu rămâi fără aer în plămâni. Pauzele tactice se fac înainte şi după ideile mari sau cuvintele-cheie.
- *Pasiunea; energia; participarea afectivă.* „Dacă cineva nu participă afectiv la ceea ce spune sau dacă nu este cu adevărat interesat de ceea ce spune, intonaţia va fi lipsită de inflexiuni, plată", spune Claudia Schafer, expert german în comunicarea nonverbală. Energia vorbitorului alimentează senzaţiile şi emoţiile transmise publicului, de la înviorare şi prospeţime până la entuziasm şi revoltă. Energia vorbitorului trebuie controlată şi dozată pentru a nu degenera în entuziasm şi patetism debordant. Energia controlată e unul din secretele charismei.
- *Exersează! Exersează! Exersează!* Antrenează-te continuu! Exerciţiul este mama tuturor abilităţilor. Copilul nu se mai ţine de masă după ce învaţă să meargă. Marii campioni, indiferent de domeniu, exersează zilnic câteva ceasuri.
- *Fleacuri, dar ştii ce mult contează?* Propoziţii scurte! Fără ghiorţăit de maţe! Fără a scuipa auditoriul. Ai grijă să treci mai întâi pe la toaletă! Verifică-ţi prohabul sau şliţul mai înainte de a ieşi în faţă! Ai cumva nevoie de pampers?

Retorică de zile mai mari

Cred sincer că cei mai mulţi dintre noi sunt actori latenţi. Există în noi o tentaţie firească spre a ne da în spectacol, a impresiona, a fi văzuţi, auziţi, aplaudaţi, spre a atrage cumva atenţia celorlalţi. Dacă nu mă crezi, priveşte un copilaş de câţiva anişori care răstoarnă vaza cea scumpă, trage faţa de masă plină ochi de pahare sau îşi arată buricul tuturor, atunci, tocmai atunci când nu este luat în seamă. E o mostră de exhibiţionism nevinovat pe care îl au şi adulţii, dar îl ascund. Este unul din motivele serioase pentru care nu îi iau cu adevărat în seamă pe cei care spun că „cei cărora le place să vorbească în public sunt ori geniali, ori cam săriţi de pe fix".

- *Învinge-ţi teama de ruşine!* Ai observat, poate, că, atunci când sunt întrebaţi de ce evită să vorbească în public, mulţi oameni spun: „Pur şi simplu, mă tem să nu mă fac de râs". Este un răspuns sincer şi cu mult bun-simţ. Ei nu neagă dorinţa şi potenţiala plăcere de a vorbi în public, de a face impresie bună şi a culege aplauze. Ei nici măcar nu se tem de eşecul discursului, ci de ruşinea pe care le-ar provoca-o acest eşec. Cu adevărat, teama izvorăşte din stângăcia persoanei, adesea datorată doar lipsei de exerciţiu. Lipsa de exerciţiu va menţine stângăcia intactă, stângăcia va alimenta ruşinea de a face cine ştie ce idioţenie în faţa publicului, iar ruşinea va împiedica exerciţiul şi antrenamentul. Iată cercul vicios care explică o bună parte din teama de a vorbi în public. Cercul trebuie rupt undeva odată şi odată. Cel mai bun lucru este ca ruptura să se îndrepte către exerciţiu şi antrenament. Căci altminteri, aşa cum am văzut mai sus, dorinţa de a capta atenţia, de a fi actor şi de vorbi în public este latentă în noi.
- *Implică-te emoţional!* Practic, este imposibil să te implici emoţional când prezinţi doar ideile, întâmplările sau munca altcuiva. Din păcate, adesea discursul tău poate avea doar această misiune. Atunci, oratorul îşi poate pierde entuziasmul şi interesul.

Publicul simte şi, la rândul său, îşi pierde însufleţirea. În asemenea momente, pentru a se însufleţi el însuşi mai întâi, oratorul recurge la ceva ce vine din experienţa personală. Celebrul Zig Ziglar, autor de cărţi de succes şi mare orator motivaţional, recurge frecvent la propria experienţă. „M-am născut în L.A.", spune cu voce de bariton. „La 45 de ani eram falit şi înglodat în datorii". Ori de câte ori are ocazia, transmite un mesaj simplu şi optimist: „Nu renunţa niciodată!". Emoţiile pe care le răscoleşte în el însuşi conectează publicul.

- *Inventează o poveste!* Cândva, am scris o tabletă pe o temă dată: iubirea şi sexul. Aveam nevoie să pun în antiteză cele două noţiuni, fără să fac prea multă filosofie. Tableta urma să fie publicată într-un cotidian, în care publicul nu caută filosofii şi teorii savante. Am scăpat cu faţa curată, inventând o poveste verosimilă despre un fost coleg de liceu pe care nu-l întâlnisem nicicând pentru că, pur şi simplu, nu exista.

Ţesătura poveştii m-a ajutat să trezesc interesul şi să brodez bruma de filosofie pe tema respectivă. A mers atât de bine la inima cititorilor, încât a trebuit să mai scriu şi alte tablete pe aceeaşi temă. Iată povestea:

„Bărbatul ofilit prea din vreme care m-a salutat în parc arăta ca un pantof uzat. S-a aşezat pe bancă lângă mine şi a scos o sticlă din buzunar. A tras sprinten o duşcă şi mi-a întins-o. Am clătinat din cap, mirat. «Păi, nu mă recunoşti?», zice, la fel de mirat.

L-am privit lung, în tăcere. «Cine să fie epava asta?» Au trebuit minute bune să-mi dau seama că fusesem colegi de liceu. Era cu un an înaintea mea, dar stătea în cămin, camera vecină. Ce băiat fercheş era el pe atunci! Ce mare crai! Îl invidiam din tot sufletul. Camerista de la căminul doi, secretara cea tânără şi blonda de la cantină stăteau în limbă după el. A intrat la facultate, la electro, şi nu l-am mai văzut. «Cum a ajuns, Doamne, de nu dai doi bani pe el!?»

Am tras şi eu o duşcă. Din vorbă-n vorbă, i-am aflat povestea. «Toată viaţa mea de până mai ieri, am confundat sexul cu iubirea», s-a explicat scurt. Prima nevastă a rezistat cinci ani. Apoi, a plecat cu copil cu tot. N-a vrut să mai ştie de el. Nici el de ea. A doua şi-a luat câmpii după trei ani, cu alt copil. A fost şi a treia, şi a patra, fără copii. Duse au fost şi ele, ca lungul şir de concubine ce le-au urmat. În paralel, defilau amante şi ocazii de-o noapte. Se încurca în ele. Cădeau ca muştele în plasa de păianjen plin de hormoni şi gol de iubire. «Ştii ce înseamnă conjugal pe latineşte?», mă întreabă. Tac şi răspunde tot el: «Înjugaţi împreună».

Era percepţia lui despre căsătorie şi prietenie. «Am căutat plăcerea», a mai spus. De câteva luni, de când slăbiseră brusc balamalele, nu mai avea pe nimeni. Încropise o afacere *en gros*, dar o măritase şi pe asta. Falit pe toate fronturile, nu mai avea nici chef de viaţă. De votcă doar şi ceva filosofie. Mintea zbârnâia încă, dar gol şi rece, fără inimă, fără suflet. Moară bună care nu macină nimic, şi totuşi.

«Acum ştiu că sexul e instinct pur. Ca foamea. Cu suport biologic, stimulat de glande, e greu de înăbuşit şi de ţinut în frâu.» Ar fi şi păcat.

Privindu-i alura de pantof uzat, mi-am dat seama că iubirea şi prietenia pe care nu le trăise nu sunt instincte. Sunt atitudini psihologice, credinţe ce angajează întreaga personalitate. Ele se cultivă. Se învaţă. Din nefericire, tocmai de aceea, pot fi înăbuşite, ignorate.

De mic copil, într-un accident, fostul coleg îşi pierduse părinţii pe care-i iubise cumva. Crescuse la casa de copii şi, când a dat prima dată de sex, se afla undeva unde nu iubea şi nu era iubit. Sexul şi iubirea n-aveau nici în clin nici în mânecă una cu alta. Statura de atlet şi chipul de zeu i-au oferit sex fără dragoste, fără prietenie. Apropo, îţi mai aminteşti prima iubire? Dar prima experienţă sexuală? Au fost diferite şi-ai rămas confuz(ă) ori s-au combinat şi ţi-au dat aripi?

În parc, am aflat că sexul seamănă «leit» cu dragostea. Cade cu tronc, la prima vedere, în timp ce prietenia se înfiripă timid, în timp. Relaţiile interumane sunt amăgite de iluzii, dar măştile cad, hormonii scad şi rămâne pustiu. Iubirea şi prietenia sunt rude bune. Sfântul sex ajută enorm, dar nu se confundă cu ele.

De-aş avea un prieten (o iubită), ar spune acum, prea târziu, omul din parc:

- l-aş asculta îndelung, fără să-l judec ca un tribunal, fără predici;
- i-aş dedica o parte din timpul meu (nu tot), din viaţa mea (nu toată);
- i-aş aminti mereu ceea ce-i bun în el, succesele şi meritele sale;
- l-aş vindeca când e rănit;
- i-aş spune adevărul când ajută şi l-aş ascunde când doare şi distruge;
- aş evita abuzul din dragoste şi prietenie;
- l-aş lăsa să-mi arate că-i pare rău când m-a supărat;
- aş căuta tonul şi cuvintele potrivite cu starea sa sufletească;
- l-aş lăsa să cânte, să râdă şi să plângă când simte nevoia;
- i-aş face daruri de Moş Nicolae, Crăciun şi Anul Nou.

Sunt sigur că ai un prieten, un iubit, o iubită pentru care poţi face ceva în clipa asta. Strigă, telefonează, scrie şi spune-i ce simţi! Să auzim de bine!"

După lectura tabletei, palidă mostră din feluritele maniere de a inventa poveşti care slujesc unui scop retoric, vei mai putea spune că este „minciună"? În termeni logici, ar fi o afirmaţie corectă, dar n-ar folosi nimănui. „Minciuna" ca atare nu a fost scop în sine şi n-a urmărit un folos cu rea-credinţă. A fost doar o unealtă stilistică în slujba unei idei.

- *Improvizează!* Colegul meu Tudor Jijie, vasluian ca şi mine, mi-a relatat o întâmplare pilduitoare pentru ideea de improvizaţie în discurs. Protagonistul întâmplării fusese comicul Constantin Tănase, rudă îndepărtată a lui Tudor. Prin anii '30, la un spectacol în Vaslui, oraşul său natal, comicul a găsit sala aproape goală. În satul lui, nu-i nimeni profet.

Stăpân pe arta improvizaţiei, comicul şi-a păstrat optimismul, transformând dezavantajul în avantaj. Nonşalant, cu zâmbetul pe buze şi mult umor, a spus: „Doamnelor şi domnilor, oraşul nostru este cel mai bogat din câte am văzut..."

Apoi, a lăsat să se aştearnă o pauză lungă, după care a continuat: „...Văd că fiecare dintre locuitorii prezenţi aici a cumpărat câte trei, chiar patru locuri".

Perfectă improvizaţie pentru locul şi timpul ei, nu-i aşa? Ulterior, comicul a declarat că improvizaţia a fost doar o aparentă spontaneitate. El îşi cunoştea replicile cu mult timp înainte.

„Improvizaţiile cele mai reuşite sunt cele pe care le repet cel mai des", spunea el. Ceea ce vreau să spun cu această întâmplare este faptul că improvizaţia se bazează tot pe exerciţiu şi repetiţie.

- *Creează tensiune şi descoperire!* În faţa unei săli pline, urma să fie prezentată producătoarea filmului „Atracţie fatală". Prezentatorul, Walter Anderson, autorul celebrului *Curs practic de încredere*, şi-a început discursul cu următoarea poveste: „Când maşina în viteză a lovit-o pe frumoasa femeie ce traversa strada, corpul ei a fost aruncat la şase metri în aer, ca un sac de cartofi. Craniul i-a fost despicat. Doctorii au spus că va muri. Ea a învins acea profeţie pesimistă, deşi a trebuit să poarte ghips vreme de peste un an".

De-a lungul timpului, a devenit prima femeie director al unui studio de film important. Trei ani mai târziu, când şi-a dat demisia de la Paramount, experţii de la Hollywood „exact ca şi acei doctori" au spus că acesta era finalul carierei ei. Apoi, ea a produs un film cu succes uriaş, «Atracţie fatală», uluindu-i pe experţi.

Când am întrebat-o pe această doamnă talentată şi curajoasă de ce n-a renunţat niciodată, mi-a răspuns: „Toţi avem eşecuri. Toţi suntem loviţi de viaţă, dar cei puternici revin mereu. Ei rămân în joc". Şi ea a rămas. Doamnelor şi domnilor, vă rog să mă ajutaţi să o întâmpin cum se cuvine pe Sherry Lansing (Anderson, 1999, p. 114).

Povestea sa a devenit interesantă şi captivantă prin faptul că a creat mai întâi tensiune şi curiozitate. Apoi, a oferit descoperirea sau deznodământul. Într-o prezentare, fie aceasta a unei persoane, a unei companii sau a unui produs, trebuie mai întâi creată povestea care acumulează treptat tensiunea şi stârneşte curiozitatea. Deznodământul sau descoperirea, care pot fi numele persoanei, al companiei sau al produsului, sunt lăsate la final, ca ultime cuvinte rostite în formula de întâmpinare.

Invitaţie la dezbateri

Am văzut deja că grecii antici au exersat dezbaterile în public ca o expresie a democraţiei. Pe la sfârşitul secolului al XIX-lea, competiţiile de dezbateri publice (formale) au fost reintroduse în universităţile americane, mai întâi pe coasta de Est şi, ulterior, în California.

Începând cu anul 1960, seriile de dezbateri publice televizate între John F. Kennedy şi Richard Nixon au generat o adevărată explozie de cluburi de dezbateri în universităţi, colegii şi şcoli de pe întreg cuprinsul Statelor Unite. Elevii şi studenţii au descoperit şi recunoscut valoarea, frumuseţea şi utilitatea tehnicilor de dezbateri academice.

Pe plan internaţional, există forme instituţionalizate precum IDEA (International Debate Education Association), iar în România, începând din 1998, există ARDOR (Asociaţia Română de Dezbateri, Oratorie şi Retorică).

În plan procedural, s-au dezvoltat numeroase formate sau stiluri moderne de dezbateri: dezbateri parlamentare, dezbateri Karl-Popper, Dezbateri Lincoln-Douglas, Impromptu etc. Oricare ar fi formatul dezbaterilor, ele au în comun faptul că abordarea unei teme este făcută din două perspective diametral opuse. În aproape toate formatele de dezbateri se înfruntă două echipe, alcătuite din 1-3 membri.

Una din echipe se numeşte *afirmatoare* şi are rolul de a susţine cauza, iar cealaltă se numeşte *negatoare* şi are rolul de a nega cauza sau tema pusă în discuţie. Ca excepţie,

în formatul de dezbateri parlamentare, echipa afirmatoare se numeşte guvern, iar cea negatoare se numeşte opoziţie.

Exersarea cu public a dezbaterilor pro şi contra este cea mai bună cale spre dezvoltarea abilităţilor de comunicare persuasivă, de analiză a problemelor controversate, de depăşire a prejudecăţilor şi tabuurilor, ca şi de demontare a opiniei majoritare. Temele dezbătute pot fi extrem de variate. Tema dezbătută este, de fapt, doar un pretext pentru exerciţiul comunicării publice (necesar în politică, în avocatură, în vânzări, în educaţie, în negocieri etc.).

În principiu, tehnicile de dezbateri formale ameliorează şi dezvoltă cel puţin abilităţile din următoarea listă: elocinţa şi persuasiunea, exprimarea concisă, capacitatea de argumentare, gândirea critică, ascultarea activă, capacitatea de a răspunde prompt la întrebări, stilul de redactare şi prezentare a discursului public, capacitatea de a lucra în echipă şi toleranţa faţă de opiniile adverse. Toate aceste abilităţi sunt de natură să confere capacitatea de a acţiona şi de a participa inteligent la viaţa socială şi profesională.

Una dintre cele mai importante valori promovate în dezbaterile formale este *toleranţa faţă de opiniile adverse*. Deprinderea de a întâmpina şi demonta puncte de vedere contrare, împreună cu nevoia de a formula, argumenta şi susţine puncte de vedere proprii, conduce treptat la înţelegerea faptului că există întotdeauna argumente pro şi argumente contra, indiferent de ideea, tema sau cauza dezbătută (evident, dacă nu e una tautologică).

Nimeni nu deţine monopolul adevărului. Persuasiunea este una dintre cele mai importante abilităţi exersate şi cultivate în competiţiile de dezbateri. Vorbitorul învaţă şi descoperă în el însuşi căile şi mijloacele care îi fac discursul mai convingător. Apoi, vorbitorul deprinde arta structurării şi validării unui raţionament logic. În plus, deprinde arta conciziei (pentru că timpul expunerii este limitat).

În continuare sunt prezentate câteva informaţii sumare privind organizarea dezbaterilor în format parlamentar sau în format Karl-Popper.

Dezbaterile parlamentare

Dezbaterile parlamentare (*parliamentary debates*) reprezintă un format de dezbateri extrem de flexibil, în care se înfruntă:

- două echipe a câte doi vorbitori, în varianta euro-americană,
- două echipe a câte trei vorbitori, în varianta australiană şi
- patru echipe a câte doi vorbitori, în varianta britanică.

Echipa afirmatoare se numeşte *Guvern,* iar echipa negatoare se numeşte *Opoziţie*.

Dezbaterile sunt conduse (şi nu mediate) de un preşedinte care lansează şi, după caz, blochează luările de cuvânt, cu limitarea şi controlul strict al timpului de expunere. Alocarea de timp de expunere variază între 2 şi 15 minute. Tema supusă dezbaterii este dezvăluită participanţilor cu exact 15 minute înaintea momentului dezbaterii. Fiecare membru din echipă susţine cel puţin două discursuri de-a lungul unei dezbateri.

În timpul pledoariei unei echipe, cu acordul expres al vorbitorului (nu al preşedintelui), membrii echipei adverse pot formula întrebări şi intervenţii scurte. În acest

format de dezbateri, accentul este pus pe persuasiune, pe argumentaţie, pe gândirea critică spontană, pe capacitatea de a improviza argumente şi de a folosi limbajul trupului şi al vocii, cu un puternic impact în convingerea auditoriului. În final, scorul se apreciază după numărul de voturi culese de la public.

Pe durata dezbaterii, auditoriul îşi manifestă simpatia şi aprecierile pozitive prin uşoare bătăi în pupitru, cu mâna stângă (de regulă, parlamentarul scrie cu mâna dreaptă). Dezaprobarea şi antipatia faţă de vorbitor pot fi şi ele manifestate, dar cel mult printr-un uşor sâsâit printre dinţii strânşi. Acest format de dezbateri este întru totul acceptabil pentru lucrul cu studenţi, elevi (şi parlamentari). Este practicat cu succes de ARDOR, în diferite şcoli şi universităţi din România.

Dezbaterile Karl-Popper

Formatul de dezbatere tip Karl-Popper este unul cu o structură mai restrictivă, dar opune tot două echipe, a câte trei vorbitori fiecare. Tema dezbaterii este comunicată competitorilor cu câteva zile, săptămâni sau chiar luni înaintea desfăşurării sale. Formatul de dezbatere tip KP pune un accent special pe faza de cercetare şi documentare, descoperire şi validare a informaţiilor, probelor şi argumentelor. Dezvoltarea argumentaţiei pe baza unor probe materiale indubitabile şi a unor informaţii sigure şi precise este principala abilitate pe care o dezvoltă acest format. În întregul său, acest format, mult mai elaborat, este axat pe încercare şi eroare, pe structura logică şi pe sinteza expunerilor, precum şi pe capacitatea de a identifica soluţii noi sau de a nega (falsifica) soluţii vechi.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 16

Figurile retorice – cheile discursului

„Limba exprimă, stilul subliniază."

Michael Riffaterre

De ce ne atrage frumosul? O întrebare friabilă şi, între multe altele, un răspuns cert: pentru că place. Elocuţiunea este somptuosul salon al retoricii, în care discursul valsează pe unduirea stilului. Bogăţia limbajului nu ţine atât de întinderea vocabularului, cât de nuanţarea înţelesului cuvintelor, noutatea şi frumuseţea combinaţiilor, ca şi transpunerea înţelesurilor comune în sensuri figurative. Frumuseţea discursului este conferită de stil. Cuvântul vine de la latinescul *stylus*, cu înţelesul primar de „condei" şi „compoziţie".

În retorică, stilul îmbracă ideile şi lucrurile în forme lingvistice, le figurează în expresii vizuale (imagini pitoreşti), auditive (ritmuri şi sunete), kinestezice (senzaţii şi emoţii) şi chiar olfactive şi gustative. Pentru a juca acest rol, stilul apelează la figuri retorice şi procedee stilistice, care au darul de a face limbajul mai viu, mai nuanţat, mai viguros, mai expresiv sau, de la caz la caz, nobil, elegant, plăcut, emoţionant şi manipulativ până la hipnotic.

Figura retorică este „o formă dată expresiei unui gând" (Quintilian), care nu se rezumă doar la „împodobirea" discursului, ci exercită efecte la nivel senzorial şi în planul persuasiunii şi manipulării psihologice. Figura este o deviere de la uzul lingvistic comun. Atenţie însă, ea nu rămâne doar un simplu ornament poetic, ci impune restructurarea limbajului după un cod propriu retoricii, întemeiat pe sensul figurat al unor cuvinte plasate în structuri sintactice specifice.

Figurile cele mai cunoscute sunt tropii (gr. tropos, „a întoarce"), ce constau în folosirea cuvintelor cu un alt înţeles decât cel pe care îl au în mod obişnuit. De pildă, folosind sinecdoca, poetul transpune înţelesul cuvântului catarg: „dintre sute de catarge..."

În discursul retoric, figurile exprimă senzaţii, emoţii, sentimente şi atitudini, tot aşa cum postura corpului, fizionomia sau linia şi culoarea veşmintelor o fac în sculptură sau pictură. Fiind nişte forme lingvistice, figurile pot fi identificate distinct de corpul discursului şi încadrate în mai multe clase: figuri de gândire, figuri de stil sau tropi, figuri de sunet şi figuri sintactice.

Unele figuri retorice se regăsesc în mai multe clase deodată sau în nici una în mod ferm. Desigur, pot fi aduse în discuţie alte clasificări şi clase, dar nu asta e treaba noastră, aici, într-un manual de antrenament a comunicării pentru afaceri. Obiectivul

nostru este mai curând pragmatic decât ştiinţific, motiv pentru care abandonăm cât colo rigoarea şi detaliile tehnice. Vom trece doar în revistă unele figuri-reţete practice, utile ca atare pentru a însufleţi o poveste, a da viaţă unui discurs şi a face o introducere sau o încheiere de neuitat.

Figurile de gândire, figurile semantice (tropii), figurile de sunet şi figurile sintactice

Cugetarea, gândurile şi ideile noastre pot îmbrăca infinite expresii şi forme lingvistice. Totuşi, numai unele dintre ele au puterea de a imprima spiritului impresii vii, profunde şi logice. Aceste forme privilegiate ale expresiei ideilor au fost numite figuri de gândire, figuri de idei sau metalogisme. Ele sunt figuri logice care se adresează preponderent gândirii abstracte şi mai puţin unui canal senzorial anume (vizual, auditiv sau kinestezic).

Figurile de gândire nu se schimbă odată cu schimbarea cuvintelor prin care sunt exprimate, pentru că nu operează decât întâmplător cu sensuri figurate ale cuvintelor. Ele nu modifică sensul cuvintelor, ci numai relaţia oratorului cu lumea şi a unui enunţ sau a unei idei cu întregul discurs.

O primă categorie de figuri de gândire figurează jocurile spiritului: apodioxis, aporia, ironia, sarcasmul, eufemismul, suspiciunea, concesia, interogaţia, comunicarea, imprecaţia, paradoxul etc.

A doua categorie de figuri de gândire exprimă şi împărtăşesc simţămintele, emoţiile şi pasiunile trăite de autor sau orator: apostrofa, exclamaţia etc.

În sfârşit, o a treia categorie o formează figurile care descriu lucruri şi fenomene: aluzia, antiteza, comparaţia, hipotipoza, topografia etc.

Numite şi figuri de stil sau tropi (gr. *tropos* = „a întoarce"), figurile semantice (metasememe) schimbă înţelesul obişnuit al cuvintelor, folosindu-le cu un înţeles nou, figurativ. Câteva dintre cele mai cunoscute figuri din această clasă sunt: alegoria, antanaclaza, metafora, epitetul, licenţa, oximoronul, personificarea, ironia, litota, metonimia, sinecdoca etc.

În manualele de retorică pot fi întâlnite distinct cel puţin alte două clase de figuri retorice:

- *figurile de sunet (metaplasme),* care folosesc efecte acustice destinate canalului auditiv al auditoriului: aliteraţia, asonanţa, rima, ritmul, cezura, apocopa, sincopa, anagrama, calamburul, palindromul, paranomaza etc.
- *figurile sintactice (metataxe),* care sunt obţinute prin jocul sintaxei enunţurilor verbale, rostite sau scrise: paralelism sintactic, climax, anticlimax, enumerare, repetiţie, chiasm, antimetateză, elipsă, anaforă, anacolut, inversiune etc.

În mod obişnuit, aceste ultime două clase de figuri retorice sunt asimilate figurilor de stil şi, dat fiind caracterul pragmatic al lucrării noastre, aspectele teoretice şi tehnice de fineţe sunt neglijate. Pentru uzul imediat al practicienilor, în cele ce urmează, redăm un glosar, cu ordonare alfabetică, al principalelor figuri utile în slujba discursului cotidian.

Alegoria

În sens larg, alegoria este plăsmuire, vorbire figurată în imagini. În sens restrâns, este o figura de stil obţinută printr-o suită de metafore, comparaţii, epitete şi personificări prin care descrierea unor idei şi noţiuni abstracte capătă o expresie concretă, senzorială, palpabilă, vizuală, auditivă. Luceafărul eminescian, de pildă, constituie expresia alegorică a geniului uman. Cel mai adesea, ideile şi entităţile abstracte sunt înlocuite cu simboluri sau întruchipate în fiinţe vii, animale sau plante, cărora le sunt asociate însuşiri simbolice:

- „Că la nunta mea/A căzut o stea;/Soarele şi luna/Mi-au ţinut cununa/Brazi şi păltinaşi/I-am avut nuntaşi/Preoţi munţii mari/Paseri lăutari. *(Mioriţa)*;
- „Mistreţul cu colţi de argint. (Şt. Augustin Doinaş);
- „Copacul biblic al cunoaşterii binelui şi răului" este una dintre alegoriile cele mai cunoscute în lume.

Fabula este o alegorie bazată pe analogii între caracterele umane satirizate şi vieţuitoarele a căror piele o îmbracă.

Mitul este o naraţiune alegorică.

Pilda sau *parabola* este o scurtă naraţiune alegorică, cu înţelesuri generalizatoare, cunoscute auditoriului dincolo de faptul cotidian comunicat.

Exemplu: Într-un discurs moralizator adresat studenţilor, sunt invocate pilda fiului risipitor sau pilda oii rătăcite. Într-unul adresat profesorilor, este invocat mitul lui Pygmalion.

Aliteraţia

Aliteraţia este o figură de sunet şi constă în repetarea intenţionată a unor vocale, consoane sau silabe într-o suită de cuvinte succesive, de-a lungul unei fraze, în scopul obţinerii unor efecte muzicale:

- „Tu şi Tuborg; Cu Tuborg, tu deschizi, tu bei, tu câştigi" (slogan publicitar);
- „Veni, vidi, vici" (Iulius Cezar);
- „Argint pe ape şi argint în aer" (Mihai Eminescu);
- „O toacă sfântă-i mersul tău pe tocuri" (Emil Brumaru);
- „Cuvânt apăsând pe cuvânt/Gând apăsând peste gând" (Nichita Stănescu);
- „Ce-i în mână nu-i minciună".

Efectul muzical creat de repetiţie se numeşte *eufonie*. Sonoritatea sa plăcută poate avea un efect uşor hipnotic, care induce transă şi creează atmosferă de vrajă, precum versul: „Mai departe, mai departe/Mai încet, tot mai încet" (Mihai Eminescu).

Aluzia

În latină, *allusio* înseamnă *glumă* sau *joacă*. În esenţă, aluzia este figura retorică care descrie ceva, lăsând să se înţeleagă altceva. Ea constă în folosirea unui cuvânt sau joc de cuvinte pentru a evoca persoane, împrejurări şi evenimente, fără a le menţiona în mod explicit. Practic, a vorbi pe departe şi tangenţial despre ceva sau cineva constituie o aluzie. Deseori, aluzia ia forma unei comparaţii vagi, discrete, subînţelese:

- „Bate şaua să priceapă iapa" (proverb);
- „În sfârşit, publicitatea nu va mai fi întreruptă de film" (titlu în presă);
- „Stătea în faţa subiectului de examen ca la o poartă nouă";
- „Oameni vrednici ca să şază în zidirea sfintei Golii" (Mihai Eminescu).

Aluzia este utilă în genul de discurs în care oratorul se adresează fie direct auditoriului, fie unor terţi, cu intenţii moralizatoare, satirice sau polemice.

Ambiguitatea

Ambiguitatea este o construcţie lingvistică echivocă, bazată pe polisemie şi omoninimie, extrem de expresivă, dar pasibilă de interpretări multiple:

- „Femeia este o insulă/FIDJI este parfumul ei." (slogan publicitar bazat pe omonimia parfum/insulă);
- „Toată lumea vrea putere. Avem putere pentru toată lumea." (reclamă pentru maşinile ROCAR, bazată pe polisemia cuvântului putere)"

Amplificarea oratorică

Amplificarea este o figură retorică care creşte amplitudinea şi amploarea unui fenomen sau intensifică o emoţie, o impresie sau o idee, prin reluarea şi întărirea sensului acestora în trepte succesive, din ce în ce mai înalte, însoţite sau nu şi de un crescendo al volumului vocii:

- „Ne-am săturat de minciuna, de jaful, de corupţia, de infamia, de trădarea aspiraţiilor noastre sacre, de cruzimea, de cinismul, de ticăloşia şi de scârba acestei guvernări colectiviste, vitrege şi decăzute, corupte şi corupătoare, infame şi infamante" (Caragiale);
- „În naţiune, în Imperiu, în armate, nu mai este decât una şi aceeaşi voinţă, una şi aceeaşi speranţă" (Charles de Gaulle, Discursul din 6 iunie 1944).

Anacolutul

Anacolutul este o figură de stil derivată dintr-o eroare gramaticală şi constă în încălcarea continuităţii sintactice şi ruperea unei fraze deja începute pentru a continua cu o altă construcţie sintactică. Ca excepţie, graţie efectelor sale stilistice şi faptului că scoate în

relief sentimentele oratorului, anacolutul este folosit mai ales ca figură a oralității. În comunicarea scrisă, folosirea sa nu este recomandată.

Exemple:

- „Nu cerem nimănui nimic, însă oricine/dacă vrea-l numim prieten și vecine" (Stănescu);
- „Îmi aduc aminte de voi, că am și eu durerile mele, sunt om de afaceri și am intrat în politică la îndemnul inimii, iar tranziția se lungește prea mult" (discurs electoral);
- „Cine sapă groapa altuia departe ajunge și cine se scoală de dimineață cade singur în ea".

Anadiploza

Anadiploza este o figură retorică folosită pentru obținerea unui efect de supraimprimare în memorie și multiplicare în sens, prin începerea unor fraze sau propoziții succesive cu același cuvânt-cheie:

- „inamicul care ne strivește și ne întinează patria, inamicul detestat, inamicul lipsit de onoare (Charles de Gaulle).

Anafora

Anafora constă în repetarea unui cuvânt la începutul mai multor fraze sau părți de frază, pentru accentuarea unei idei sau obținerea unei simetrii. Prin extensie, anafora privește și reluarea unei noțiuni sau idei exprimate anterior, cu scopul accentuării și îngroșării acesteia:

- „AFI înseamnă a fi în siguranță, a fi fericit, a fi prosper" (slogan publicitar).

Anastrofa (inversiunea)

Anastrofa este figura retorică bazată pe răsturnarea ordinii obișnuite a cuvintelor în propoziție, cu scopul de a genera efecte stilistice. Cel mai adesea, este vorba de antepunerea adjectivului, deplasând accentul asupra acestuia.

- „Într-o sălbatică splendoare" (George Coșbuc);
- „În genunchi cădeau pedeștrii" (Mihai Eminescu).

Antanaclaza

În greacă, *antanaklasis* înseamnă *ecou*. Antanaclaza este procedeul retoric care caută efecte oratorice în repetarea unui cuvânt polisemic, cu înțelesuri diferite în același context:

- „Prima oară cu știrile de ultimă oră" (slogan);

- „Unii spun ce ştiu, alţii ştiu ce spun" (Blaise Pascal);
- „Păcat zici? Păcat că nu m-am învrednicit de aşa păcat" (replică).

În esenţă, antanaclaza este reluarea aceluiaşi cuvânt cu un alt sens. Ea oferă posibilitatea de a relua cuvintele interlocutorului şi a le da o semnificaţie diferită, obţinând un punct de sprijin important şi profitabil în economia discursului sau dialogului.

Antilogia

Antilogia este figura de gândire prin care se restabileşte un echilibru deliberativ între două judecăţi opuse, două idei, două noţiuni sau două opinii profund contradictorii, exprimate în acelaşi discurs:

- „Nu spera şi nu ai teamă/Ce e val ca valul trece" (Mihai Eminescu);
- „Grăbeşte-te încet" (*Festina lente*).

Antimetateza

Este o figură retorică obţinută prin repetarea inversată a unei sintagme, însoţită de modificarea funcţiilor gramaticale şi a înţelesului propoziţiei sau frazei:

- „Nu întreb ce poate face patria pentru mine; întreb ce pot face eu pentru ţară";
- „Mai bine-n fruntea cozii decât în coada frunţii".

Antiparastaza

Este figura retorică (de gândire) prin care se răstoarnă brusc logica unui reproş sau a unei acuzaţii formulate de indiferent cine la adresa vorbitorului, replicând că, dimpotrivă, faptul reproşat oratorului ar fi ceva onorabil, ar fi o virtute:

- „Mi s-a reproşat faptul că aş manipula studenţii. Ce păcat că nu am acest talent! Şi dacă l-aş avea, nu mi-ar fi ruşine cu el, pentru că e o abilitate rară, o virtute".

Antiteza

În limba greacă, *antithesis* înseamnă *opoziţie*. Antiteza este figura retorică construită pe efectul psihologic al jocului contrastelor dintre doi termeni opuşi: idei, principii, fiinţe, obiecte, situaţii, personaje. La Bruyère spunea că „antiteza opune două adevăruri care se luminează unul pe altul". Plasaţi în construcţii simetrice, termenii opuşi se pun reciproc în valoare, se evidenţiază unul pe celălalt: fin-grosolan, curajos-laş, sus-jos, clar-vag etc.

- „...Eu? Îmi apăr sărăcia şi nevoile şi neamul" (Mihai Eminescu);
- „Brutus: ...am făcut-o nu fiindcă iubirea mea pentru Cezar a fost mai mică, ci fiindcă iubirea mea pentru Roma a fost mai mare" (William Shakespeare).

Antiteza poate să apară la nivelul unui segment de discurs, dar poate fi chiar temelia pe care se construieşte întreg discursul. În psihologia percepţiei, e bine cunoscut faptul că legea contrastului este şi una a manipulării.

Antonomaza

Este o figură semantică de substituţie prin care se înlocuieşte un nume propriu (de persoană) cu un substantiv comun, tratat apoi ca nume propriu (Bardul din Mirceşti, pentru Alecsandri) sau invers: un substantiv comun este înlocuit cu un nume de persoană (de pildă, un „Mecena" pentru înţelesul de sponsor al artelor); Exemple:

- *un Adonis*, pentru un bărbat frumos;
- *o Iudă*, pentru un trădător;
- *Luceafărul poeziei româneşti*, pentru Eminescu.

Apodioxis

Este figura bazată pe interogaţia retorică, folosită pentru a forţa ridiculizarea sau respingerea ironică a unui argument sau a unei ipoteze absurde:

- „Merită oare să vorbim de bunul său nume în administraţia publică? Ar trebui să facem un curs întreg despre corupţie, şantaj şi hoţie";
- „Să mai amintesc îndatoririle sale de tată?! Doamne fereşte! Lupul e un tată mai bun" (pledoarie într-un proces de divorţ).

Folosit ca truc retoric, apodioxisul permite respingerea unui argument incomod fără a mai fi discutat, pe motiv că ar fi prea naiv şi neînsemnat ca să merite luat în seamă sau prea amplu ca să poată fi dezvoltat.

Aporia

Este o figură de gândire bazată pe invocaţia retorică, care îi permite oratorului să exprime într-o manieră dilematică (simulată sau nu) situaţia dificilă în care se află, chipurile, atunci când e prins la mijloc între două opţiuni pretins imposibile:

- „Când am fost chemat în faţa dumneavoastră, mi-am zis: «Ce mă fac dacă îmi veţi cere să vorbesc despre şeful meu? Să mint, nu pot. Să spun adevărul, mi-e frică»".

Apostrofa

În greacă, *apostrophe* înseamnă un gen de *întorsătură*. Apostrofa este un fel de invocaţie retorică, exclamativă sau imperativă, prin care oratorul sau autorul (în scris) întrerupe brusc expunerea, pentru a se adresa în mod direct, pe un ton aspru, unei persoane reale

sau imaginare ori unui lucru personificat, cu scopul de a mustra, a reproşa, a admonesta. Ea recurge la o comunicare exclamativă:

- „Voi sunteţi urmaşii Romei?" (Mihai Eminescu);
- „Deşteaptă-te, române, din somnul cel de moarte" (Andrei Mureşanu);
- „Cum nu vii tu, Ţepeş Doamne..." (parafrază după Eminescu, într-un discurs electoral).

Asindetul

Este figura retorică care conferă discursului mai mult ritm şi dinamism, prin suprimarea conjuncţiilor şi, mai rar, chiar şi a prepoziţiilor:

- „Ai carte, ai parte!";
- „Veni, vidi, vici";
- „Se poate întâmpla oricui, oriunde: mie, vouă, lui, acasă, pe stradă".

Autoimprecaţia

Este o figură retorică mai mult sau mai puţin discutabilă şi utilă în persuasiune, invocată din comoditate, din automatism sau din cauză că lipsesc alte argumente. Autoimprecaţia e un blestem autoadresat, cu scopul de a garanta o afirmaţie sau un angajament:

- „Puteri să puie-n brâul ce-ar sta să mă ucidă" (Mihai Eminescu);
- „Să moară mama/să-mi sară ochii/mânca-ţi-aş dacă mint" (argou).

Binecuvântarea

Este figura retorică prin care se poate câştiga simpatie şi recunoştinţă din partea auditoriului căruia îi sunt adresate laude şi urări de sănătate, fericire, prosperitate, de obicei, cu invocarea bunăvoinţei şi protecţiei divine:

- „Vă doresc o zi mai bună! Dumnezeu să vă binecuvânteze! Doamne ajută!"

Butada

Butada este o figură complexă, întemeiată pe sentinţe şi jocuri de cuvinte cu ajutorul cărora vorbitorul construieşte un enunţ finalizat cu vorbe de spirit sau propuneri paradoxale, cu efect de surpriză, plăcere şi satiră. Exemple:

- „În marketing, există două reguli simple:
- regula 1: Clientul are întotdeauna dreptate;
- regula 2: Dacă clientul nu are dreptate se aplică regula 1";
- „A plecat la Karlsbad mai mult mort decât viu şi, din păcate, s-a întors mai mult viu decât mort".

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Antrenamentul nr. 37

Figuri retorice

Formaţi grupuri de câte patru persoane. Redactaţi 20 de bileţele pe care înscrieţi numele figurilor retorice cu iniţiala „A". Fiecare persoană din grup extrage câte un bileţel şi construieşte un exemplu original pentru figura extrasă. Urmează observaţii, comentarii, retuşuri.

Chiasmul

Este o figură sintactică obţinută prin repetarea încrucişată a unor termeni, având funcţii distincte într-un grup nominal sau verbal, după schema AB-BA:

- „Filosofia mizeriei, mizeria filosofiei";
- „Noapte albă, albă noapte";
- „Să faci din viaţa mea un vis, din visul meu o viaţă" (Mihai Eminescu).

Climaxul. Anticlimaxul

Figură sintactică, construită sub forma unei enumerări gradate ascendente (climax) sau descendente (anticlimax). Prima începe de la cuvinte slabe şi continuă cu altele din ce în ce mai tari, pentru a crea impresia de intensificare şi amplificare în evoluţia gradată a imaginilor unor obiecte, fiinţe sau întâmplări. Termenul ca atare (gr. klimax, scară, gradaţie) desemnează punctul culminant al unei progresii ascendente. Exemple:

- „Saltă baba, fuge, zboară" (Alecsandri);
- „O, te văd, te aud, te cuget, tânără şi dulce veste" (Eminescu);
- „O sete era de păcate, de doruri, de avânturi, de patimi,/o sete de lume şi soare" (Blaga).

Atunci când gradarea expresiei evoluează de la dimensiunea firească către una din ce în ce mai slabă şi mai redusă, avem de-a face cu un anticlimax.

Comparaţia

Este o figură de gândire prin care, pe baza unei asemănări reale sau imaginare, se alătură doi termeni prin intermediul unui adverb (asemenea, aidoma, precum, cum), cu scopul de a-l evidenţia pe primul cu ajutorul celui de-al doilea:

- „Precum un măr rostogolit/în gura trunchiului ce-l ţine" (Mircea Dinescu);
- „faţa-i roşie ca mărul" (Mihai Eminescu);
- „Agripina căzu la stână ca o capră sfâşiată de lupi" (Gala Galaction).

Concesia

În limbajul comun şi în negocieri, concesia este o renunţare la un folos personal în interesul altcuiva, o formă de îngăduinţă sau de cedare în faţa altuia. În retorică, concesia este figura de gândire prin care vorbitorul îi îngăduie sau lasă impresia că îi îngăduie adversarului său (uneori, chiar şi sie însuşi) ceva opus intereselor sale, cu scopul de a reveni apoi cu noi argumente puternice, care descalifică opinia adversă şi o consolidează pe cea a vorbitorului. Exemplu:

Clientul: Bateria Duracell este scumpă!
Vânzătorul: Aveţi dreptate. E foarte scumpă. Cu preţul ei cumpăraţi trei baterii obişnuite. Din păcate, toate trei la un loc nu ţin cât o singură Duracell.

Corecţia retorică

Este figura de gândire prin care o idee deja exprimată este amendată, corectată, rectificată sau retractată, punând în locul ei alta mai uşor de înţeles şi mai puternică, cu scopul de a o explica mai bine şi a o întări pe prima:

- „A vinde produse proaste sperând la clienţi fideli este o amăgire. Greşesc, este o prostie; ba greşesc din nou, este o imbecilitate";
- ...Şi vine cu argumente de doi bani! Nu, nici măcar de doi bani".

Diafora

Este figura de stil care constă în repetiţia unui termen comun, fie acesta un nume sau un titlu, în aşa fel încât să ajungă să desemneze simultan atât o persoană anume, cât şi prerogativele sau calităţile sugerate de nume sau titlu:

- Primul-ministru nu este prim-ministru când patronează corupţia.
- Domnul Bărbat nu-i bărbat când face sluj în faţa şefului.

Elipsa

Este figura retorică obţinută prin omisiunea spontană sau deliberată a unui cuvânt, a unei expresii sau chiar a unei propoziţii, atunci când „enunţul absent" al acestora este sugerat sau poate fi dedus din contexte şi situaţii generice. Elipsa creează impresia de alertă. Ea conferă valoare afectivă prin graba sau întârzierea exprimării unor stări sufleteşti. De regulă, elipsa vizează termeni care au fost deja enunţaţi anterior:

- „Eu nu ţi-aş dori vreodată să ajungi să ne cunoşti/Nici ca Dunărea să-nece spumegând a tale oşti" (Mihai Eminescu).

În vorbirea curentă avem adesea de-a face cu unele simple elipse lexicale:

- „Are temperatură";

- „Pe cuvânt!";
- tânăr de condiţie (exclusiv bună);
- de când lumea (de mult timp, din vechime).

În limbajul publicităţii, elipsa este cea care creează iuţeala şi sprinteneala sloganului:

- „Ciuc... Încă una şi mă duc" (slogan).

Entimema

Numită şi silogism slab, entimema este o figură de gândire bazată pe o formă prescurtată a silogismului, utilă în argumentaţie şi persuasiune. Se numeşte silogism slab (cu o premisă suprimată) pentru că foloseşte o singură premisă, care induce concluzia. Inducţia este de tipul: Dacă *p*, atunci *q*. Exemple:

- „Dacă exigenţa cere impecabilul, exigenţa cere Ariel" (slogan publicitar);
- Nefericit la cărţi, deci fericit în dragoste.

În retorica publicitară, entimema îşi poate construi progresiv concluzia de care are nevoie, adoptând numai formal structura raţionamentului silogistic:

- „Iubesc berea K. Soţia mea cumpără K. Ce nebunie, îmi iubesc soţia!"
- „Femeia este o insulă, FIDJI este parfumul său".

Textul publicitar pentru berea K, de succes în Franţa, a exploatat polisemia verbului aimer (a iubi, a plăcea, în fr.), speculând confuzia dintre iubire şi plăcere gastronomică. Ironia adresată iubirii conjugale condimentează mesajul. Sloganul pentru parfumul FIDJI speculează omonimia parfum-insulă prin numele parfumului, dat cu scopul de a sugera concluzia şocantă: FIDJI este parfumul natural al femeilor.

Enumeraţia

Figura de stil care constă în înşiruirea (enumerarea) unor termeni cu acelaşi înţeles, cu scopul de a pune în evidenţă şi a da amploare unei idei se numeşte enumeraţie. Faptul că termenii enumeraţi sunt legaţi printr-un fir semantic comun intensifică şi amplifică ecoul mental al discursului:

- „Vin ţânţarii, lăutarii, gândăceii, cărăbuşii" (Eminescu);
- „Tăie un cap, tăie două,/Tăie nouăzeci şi nouă" (folclor).

Epitetul

Este figura de stil prin care se evidenţiază însuşirile deosebite ale unui obiect şi atitudinea vorbitorului faţă de el, cu ajutorul unui adjectiv ataşat termenului care defineşte obiectul.

Epitetul poate fi:

- ornant: „fluturi şăgalnici şi berbanţi" (Eminescu);

- personificator: „singuratice izvoare" (Mihai Eminescu);
- metaforic: „zeiţă de gheaţă şi furtuni" (V. Voiculescu);
- cromatic: „copacii albi, copacii negrii" (George Bacovia);
- multiplu: „o fată balcâză şi lălâie" sau „lumina albă, incandescentă, orbitoare".

Eufemismul. Disfemismul

În traducere liberă, eufemism înseamnă „a spune cum se cuvine". Originea cuvântului stă în cuvintele greceşti *eu* („bine") şi *phemi* („spun"). Figura de gândire constă în substituirea expresiei crude, jignitoare, triviale sau impudice a unei idei, a unui termen obscen sau a unui tabu religios, cu scopul de a evita sau atenua impactul acestora:

- Ucigă-l toaca/Cel de pe comoară/Necuratul (pentru diavol);
- aghezmuit pentru beat; venerabil pentru bătrân; lipsit de maniere pentru bădăran; comod pentru leneş leneş; ironie în loc de batjocură etc.;
- „L-a apucat strâns de bărbăţie, punându-i în primejdie copiii încă nenăscuţi";
- „După toate astea, ştiţi cu ce s-a ales? Cu un picior în partea dorsală".

Opusul eufemismului este disfemismul, contrariul manierei politicoase de a evita numirea directă a cuvântului dezagreabil. De pildă, în problemele legate de sex, eufemismele pot fi de genul: „a face dragoste", „a se culca cu...".

În schimb, disfemismele sunt de genul: „a i-o pune", „a şi-o trage" etc.

Constatăm uşor că disfemismul întăreşte şi îngroaşă înţelesul dezagreabil al cuvântului evitat.

Exclamaţia

Este figura de gândire care constă în rostirea cuvântului, propoziţiei sau frazei cu un ton ridicat, modulat şi prelungit. Ea împărtăşeşte pasiunile şi stările sufleteşti ale vorbitorului şi exprimă o stare afectivă puternică, dezlănţuită:

- „Ah, pâlpâitul lacrimei sub pleoape" (Marin Sorescu);
- „Oh, cum mă mai încearcă plânsul!";
- „O, ce bucurie să vă revăd!".

Exclamaţia se deosebeşte de interogaţie prin faptul că exprimă uşor teatral o emoţie, o trăire vie şi spontană: bucuria, tristeţea, mânia, durerea, mila, duioşia, admiraţia, frica, ura.

Antrenamentul nr. 38

Figuri retorice

Formaţi grupuri de câte patru persoane. Redactaţi 14 bileţele pe care înscrieţi numele unor figuri retorice care au iniţialele B, C, D şi E. Fiecare persoană din grup extrage câte un bileţel şi construieşte un exemplu original pentru figura extrasă.

Urmează observaţii, comentarii, retuşuri.

Hiperbola

Termenul vine din greacă (hyperbole) şi înseamnă *deasupra, mai presus*. Hiperbola este o figură de stil utilă pentru a scoate în relief o idee sau un atribut al unui obiect, folosind o expresie exagerată, îngroşată, mărită sau micşorată, peste limitele sale fireşti:

- „Iar barda din stânga-i ajunge la cer" (George Coşbuc);
- „un munte de om";
- „lacrimi de crocodil";
- „Fondul X, un uriaş avantaj pentru investitori";
- „fuge mâncând pământul", „urâtă foc" etc.

În lexicul hiperbolei predomină adjectivele la superlativ şi prefixele de genul: super-, hiper-, ultra-. De obicei, ea este asociată cu figuri care-i măresc expresivitatea: metafora, comparaţia, personificarea:

- ... vinde frigidere la eschimoşi;
- Frigiderul X. Noi îngheţăm Ecuatorul;
- „Se mişcau îngrozitoare ca păduri de lănci şi săbii" (Eminescu).

Hiponimia. Hiperonimia

Termenii hiponimia şi hiperonimia definesc relaţii logice de apartenenenţă sau incluziune între cuvinte care desemnează clase de elemente cu grad de generalitate diferit.

De pildă, luăm trei cuvinte având conţinut semantic apropiat: *cărţi, ziare, tipărituri*. Cuvântul *tipărituri* desemnează clasa cea mai largă de elemente, care include *cărţile şi ziarele*. Cuvântul tipărituri este hiperonim în raport cu celelalte două. Între cuvântul tipărituri şi cuvântul ziare (sau cărţi) există o relaţie de hiperonimie. În schimb, clasele de elemente desemnate de cuvintele *cărţi* sau *ziare* sunt mai restrânse, incluse în clasa *tipăriturilor*. Cuvintele *carte* şi *ziar* sunt hiponime în raport cu tipărituri.

Similar, cuvântul *mamifer* este hiperonim în raport cu *erbivor*, iar cuvântul *arbore* este hiperonim în raport cu *foioase* sau *conifere*. În schimb, cuvântul *erbivor* este hiponim în raport cu *mamifer*, iar *conifer* este hiponim în raport cu *arbore*. La rândul său, *mamifer* este hiponim faţă de *animale*, ca şi *arbore* faţă de *plante*.

Ca regulă generală, cuvântul hiperonim desemnează clasa mai largă, care include clasa mai restrânsă desemnată de cuvântul hiponim. Relaţiile de hiperonimie şi hiponimie fac posibilă structurarea vocabularului pe niveluri logice.

Figura retorică (de gândire) la care ne referim se bazează pe şocul logic provocat de aparenta violare a relaţiei de hiponimie:

- „Bună-i Tuborg, nu-i ca berea";
- „Şi nu era palat, nici catedrală/Nici mausoleu sau panteon/Era o hardughie de beton" (Philippide);
- „Cumpăraţi un Volvo la preţul unui autoturism" (slogan);
- „Există autoturisme şi există Logan" (slogan);
- „La preţul unui parfum, vă oferim un Boss".

În toate aceste slogane, contradicţia logică provocată de simularea încălcării principiului semantic obţine un plus de atenţie din partea auditoriului, obligat să treacă pe alt nivel logic de interpretare pentru a regăsi coerenţa mesajului:

Figurile de acest gen nu rămân doar simple figuri de expresie, ci trucuri retorice care sfidează logica pentru a obţine efecte manipulative.

Imprecaţia

Imprecaţia, blestemul sau afurisenia este figura de stil folosită pentru exprimarea dorinţei de a pedepsi pe cineva prin invocarea magică a intervenţiei unor fiinţe supranaturale. Expresia imprecaţiilor este exclamativă şi imperativă:

- „Afurisit să fie vornicul şi, cum au ars el inima unei mame, să-i ardă inima sfântul" (I. Creangă);
- „De junghi să aibă parte şi de chin/Crâşmarii care toarnă apă-n vin" (François Villon).

Intertextul

Intertextualitatea este o modalitate de a obţine efecte retorice prin mixarea şi impregnarea textului sau discursului principal cu alte texte întipărite deja în memoria auditoriului. Cuvintele revin din memorie însoţite de o încărcătură afectivă care, conştient sau nu, va fi asociată textului.

O formă particulară şi eficientă a intertextualităţii o constituie substituţia unor cuvinte în stereotipuri de succes, bine întipărite în memoria auditoriului, cu toate emoţiile şi sentimentele care însoţesc reamintirea lor. Graţie substituţiei în tipare mai vechi, un slogan poate fi nou şi, totodată, deja suficient de cunoscut pentru a fi memorat imediat:

- „Veni, vidi, VISA" (slogan publicitar);
- „Berea frate cu românul" (slogan publicitar);
- „Contractul cu România" (slogan politic, după *Contractul social* al lui J.-J. Rousseau);
- „Mall Crăciun";
- „Unora le place MTV";
- „Uşor de zis, uşor de făcut".

Stereotipul vine din cotidian, din proverbe, cântece, titluri de filme sau romane de succes, memorate cândva, în trecut. Câmpul de memorie deja alocat în creier face textul uşor de recunoscut şi durabil, ocolind efortul memorizării. Substituţia are efect puternic atunci când noul înţeles al enunţului este neaşteptat, fără să spargă totuşi sonoritatea şi topica stereotipului:

- „Tagma cum Laude" (*Academia Caţavencu*);
- „Capul face, ASIT trage: Asigurări Ion Ţiriac" (slogan creat de studenţi la seminar);
- „Cine bea Amigo de dimineaţă departe ajunge".

Este posibilă şi multisubstituţia în stereotip, dacă se conservă un schelet minimal al structurii sintactice, ritmul şi câteva cuvinte reper:

- „Spune-mi ce profesori iubeşti, ca să-ţi spun ce student eşti"

Într-o conferinţă de presă, D. Oprea, rector al Universităţii „Al.I. Cuza" din Iaşi, a obţinut un excelent efect retoric cu o parafrază după Nichita Stănescu:

- „Nu mor rectorii când vor ministerele".

Succesul mediatic al substituţiei a răsplătit din plin discursul său creativ.

Interogaţia retorică

Este figura ce constă în adresarea unei întrebări la care nu se aşteaptă răspuns (practic, acesta este cuprins în întrebare), cu scopul de a întări percepţia unor atitudini, idei sau sentimente. Este o figură de stil, dar şi una de gândire, pentru că oratorul întreabă, creează un scurt suspans şi, imediat, tot el oferă răspunsul la propria întrebare:

- „Veţi fi sinceri cu mine, nu-i aşa?";
- „Chiar nu se poate face nimic?";
- „Sunt toţi politicienii corupţi? Cu siguranţă, nu!" (discurs politic);
- „Spuneţi-mi, ce-i dreptatea?" (Eminescu);
- „Piele catifelată? Folosiţi săpunul X!" (slogan publicitar).

Există şi figuri retorice (*anacoenosis*, *anthypophora*, *sermocinatio*, *inter se pugnantia* etc.) care simulează intervenţia auditoriului, conversaţia directă şi consultarea acestuia.

Invectiva. Insulta

În repertoriul retoricii, regăsim şi insulta, folosită în scopul intimidării şi destabilizării psihice a interlocutorului sau pentru atenuarea propriei descărcări nervoase.

Nu este o figură de mare rafinament şi nici una pentru domnişoare, dar adresarea de cuvinte sau expresii dure, injurioase şi violente, într-o manieră fermă, exclamativă sau interogativă, produce efecte retorice spectaculoase, chiar dacă nu şi de bun-gust. Rolul ei este acela de a declanşa reacţii emoţionale.

Invocaţia retorică

Constă în interpelarea pe un ton exclamativ şi ascendent a unui personaj imaginar, personalitate, zeitate, muză sau principiu moral, cu scopul de a amplifica percepţia unor idei şi sentimente trăite de orator sau autor. Mai poate fi vorba de simularea dialogului cu divinitatea sau cu o altă instanţă imaginară, ca şi de un dialog al oratorului cu sine însuşi sau de o declamare la persoana întâi, în locul altcuiva:

- „O, iartă-i Doamne, că nu ştiu ce spun!";
- „O, mamă, dulce mamă, din negura de vremi!" (Eminescu);
- „Cum nu vii tu, Ţepeş doamne, ca punând mâna pe ei!"(Eminescu).

Ironia. Sarcasmul. Autoironia

Ironia este o figură de gândire ce exprimă o afirmaţie cu înţeles opus celui (literal) al cuvintelor care o compun (antifrază) şi care disimulează batjocura, înţepătura, muşcătura sau aluzia biciuitoare.

În oratorie, ironia poate fi introdusă şi prin nuanţarea tonului vocii, caz în care nu se mai regăseşte în cuvinte şi sintagme, ci apare ca figură de sunet:

- „O bunătate de om, acest hingher!";
- „Liderul de sindicat X, un împătimit al cărţii, apără interesele Bibliotecii Naţionale" (un prim-ministru, fragment de discurs politic);
- „Faptul că refuzăm alianţele dovedeşte că suntem mai degrabă curajoşi decât înţelepţi" (discurs politic).

Sarcasmul este tot o ironie, dar una mai incisivă, virulentă, aspră şi usturătoare, ba chiar o batjocură necruţătoare:

- „Strigaţi mai tare, Dumnezeul vostru doarme!" (text biblic).

Autoironia este figura prin care vorbitorul ia în derâdere propriile defecte, satirizând indirect şi viciile altor persoane.

Licenţa

Este figura retorică prin intermediul căreia vorbitorul exprimă liber o idee incomodă sau un fapt trivial, scandalos şi şocant pentru audienţă. Enunţarea acesteia este pregătită printr-o formulă de scuză şi atenuare:

- „Iertaţi-mi îndrăzneala, dar Brucan are dreptate: suntem un popor stupid";
- „În Iaşi, de exemplu – permiteţi-mi această digresiune tristă, dar adevărată! – în Iaşi nu avem nici un negustor român, nici unul" (Caragiale).

Litota

Termenul vine din limba greacă (litotes), unde înseamnă *simplitate, modestie*. Litota este figura retorică ce constă în atenuarea expresiei unei idei prin negarea contrariului său. Folosirea ei, din raţiuni de simplitate şi modestie, sugerează ideea dorită prin negarea contrariului, în fapt, lăsând să se înţeleagă mai mult decât se spune în enunţ:

- „Nu-i urâtă", în loc de „Este frumoasă";
- „Nu-i genial", în loc de „Este prost";
- „Într-adevăr, nu-i ieftin" în loc de „Este scump";
- „Bucuria părinţilor n-a fost mică" (folclor).

Metafora

Metafora este „unealta uitată de Dumnezeu pe Pământ, la una dintre creaţiile sale", spune Jose Ortega y Gasset printr-o expresie metaforică. În peisajul cotidian, gândim şi vorbim în metafore:

- „Cu capul în nori";
- „În al şaptelea cer";
- „Vede viaţa în roz".

Tehnic vorbind, retorica clasică defineşte metafora ca pe o comparaţie implicită, prescurtată, din care lipseşte termenul comparat. Metafora este procedeul prin care termenul propriu T1 (cu sensul S1) este înlocuit cu termenul metaforic T2 (cu sensul figurat S2), în temeiul unei asemănări mai mult sau mai puţin explicite între sensurile S1 şi S2.

Metaforele induc asociaţii de idei, senzaţii şi emoţii, după principiul: dacă termenul propriu (T1) seamănă cu cel metaforic (T2) şi-l putem deja înţelege sau simţi pe T2, atunci vom ajunge, prin asociere, să-l putem înţelege şi simţi pe T1.

Există metafore explicite (*in praesentia*) şi metafore implicite (*in absentia*). Primele sunt realizate în prezenţa termenului propriu:

- „Eu sunt o locomotivă cu aburi" (N. Stănescu);
- „O raclă mare-i lumea" (Eminescu);
- „Viaţa-i un dans";

iar următoarele în absenţa acestuia:

- „mână de fier în mănuşă de catifea" (termenul propriu este autoritatea);
- „Pe-un picior de plai/Pe-o gură de rai" (Mioriţa);
- „Cine umple sacul fără fund al clientelei politice?"

Cheia metaforei stă în simbolistica termenului metaforic. Puterea ei izvorăşte din forţa simbolului. Pentru exemplificare, comparând cuvântul *creştin* şi simbolul crucii, care din ele produce un impact mai puternic asupra unui creştin? Imaginea unei cruci

(chiar dacă înseamnă doar două linii încrucişate) are o forţă evocatoare mai mare şi răscoleşte idei şi emoţii mai profunde decât cuvântul.

Împreună cu metafora sau independent de ea, simbolul ca atare vizează cuvinte sau imagini cu semnificaţie mentală şi încărcătură afectivă. Metafora bună nu lucrează atât în planul gândirii abstracte, cât în planul senzorial, al simţirii şi emoţiilor. Imaginile induse prin metafore se dezvoltă în simboluri şi provoacă un transfer de semnificaţie şi afectivitate asupra termenilor simbolizaţi, care capătă interpretări ambigue.

Metonimia

Este figura de stil care înlocuieşte un cuvânt cu altul, faţă de care se află într-o relaţie logică, temporală, spaţială sau cauzală. Metonimia este rudă cu metafora şi prin faptul că exprimă un concept prin mijlocirea unui alt concept, principial diferit, dar legat de primul printr-o relaţie de necesitate. Termenul vine din greacă, unde înseamnă „înlocuire de nume". Cel mai adesea, prin metonimie este înlocuită cauza cu efectul şi invers, recipientul cu conţinutul şi invers, opera cu autorul sau numele unui lucru cu simbolul său:

- „Troienind cărările/Şi gonind cântările" (Eminescu);
- „A băut câteva pahare-n plus"; „Adorator al lui Bachus";
- „I-a stricat casa" (pentru dezmembrarea unei familii);
- „Trăieşte din sudoarea părinţilor" (pentru muncă);
- „Are un Grigorescu";
- „Degustă un Cotnari" etc.

Onomatopeea

Este o figură sintactică şi de sunet, care foloseşte sonoritatea cuvintelor pentru a imita tocmai obiectul sau acţiunea pe care o semnifică. Onomatopeea întăreşte sugestia prin evocarea sonoră a acţiunii sau obiectului, dar nu atât la nivel lexical, cât la nivel sintactic. Poate fi interjecţională (poc!, trosc!, tropa-tropa!) sau substantivală (pocnet, tropăit):

- „Huştiuliuc şi eu în ştioalnă" (Creangă);
- „Prin vulturi, vântul viu vuia" (Coşbuc);
- „Vâjâind ca vijelia şi ca plesnetul de ploaie" (Eminescu).

Oximoronul

Figură retorică de limbaj paradoxal, bazată pe acţiunea manipulatoare a legii psihologice a contrastului, oximoronul propune alianţa a două cuvinte cu sensuri contradictorii, pentru a obţine un plus de forţă expresivă. Contrastul este una din legile psihologice ale manipulării şi face ca două lucruri diferite să pară şi mai diferite când sunt împreună; alb lângă negru pare mai alb şi invers. Contrariile se scot reciproc în evidenţă şi se pun

în valoare. Cuvântul oximoron este de origine greacă şi se compune din *oxus*, care înseamnă inteligent sau ager şi *moros*, care înseamnă prost, nebun, neghiob. Exemple:

- „Curat murdar" (Caragiale);
- „Dureros de dulce" (Eminescu);
- „Grăbeşte-te încet!";
- „un tâmpit genial"; „nopţi albe"; „înaltă cât un dop" etc.;

În planul percepţiei, oximoronul poate induce o senzaţie de ciudată armonie, realizată prin contopirea identităţii contrariilor.

Paradoxul

Figură retorică a ambiguităţii, paradoxul este un generator de şoc logic, comparabil pentru minte cu şocul electric pentru trup. Paradoxul se construieşte cu idei şi cuvinte contradictorii, asociate surprinzător, pentru a formula enunţuri care contrazic flagrant adevărul imediat şi opinia generală:

- „RAID - mor insectele după el" (slogan publicitar la un insecticid);
- „Glorie între patru pereţi" (Cioran);
- „Ce-a fost mai întâi, oul sau găina? Răspuns corect: Avicola Internaţional";
- „Vacanţa nu înseamnă deconectare, ci conectare: www.FEAA.ro".

Personificarea

Este figura de stil prin care sunt atribuite însuşiri şi simţăminte omeneşti unor idei şi entităţi abstracte, unor fiinţe necuvântătoare sau unor lucruri neînsufleţite:

- „Se plimbă toamna prin grădini/Cu faldurii hlamidei plini/De crizanteme" (Topârceanu);
- „Stăpâne, zise atunci calul, fii bărbat şi nu-ţi face voie rea" (basm popular).

Pleonasmul

Este o figură de gândire derivată dintr-o potenţială gafă stilistică, ce constă în folosirea mai multor cuvinte decât par a fi necesare pentru exprimarea unei idei. Cuvintele „în plus" au acelaşi sens şi aparţin aceleiaşi sfere semantice:

- „Cobori în jos, luceafăr blând" (Eminescu);
- „cronometrează timpul, muncă laborioasă, a convieţui laolaltă, adaugă aditivi etc.;
- „a vedea cu proprii săi ochi", „a prezice viitorul", „îngheaţă de frig"etc.

Virtuţile retorice ale pleonasmului constau în faptul că induce, intensifică şi amplifică impresia de superlativ, supraimprimând informaţia în memorie.

Praxeograma

Am fost contrariat de enunţul „Mi-aş cumpăra o insulă la munte" ! L-am întors pe toate părţile şi am înţeles că limbajul poate sparge tiparele logicii naturale. Praxeogramele (gr. praxis, acţiune) sunt tipare logice care descriu maniere naturale şi uzuale de a desfăşura acţiuni cotidiene.

Ele impun gândirii o succesiune logică de înlănţuire a operaţiilor desfăşurate şi nişte relaţii determinate între forma şi conţinutul lor.

Praxeogramele nu sunt doar succesiuni naturale, logice, cauzale, ci pot fi şi norme sociale, impuse de uz şi convenienţe până ajung să funcţioneze ca nişte tipare mentale. Orice sfidare a logicii creează efecte retorice. Figura retorică de gândire obţinută prin spargerea praxeogramelor echivalează cu sfidarea legilor naturii. Şocul logic creşte atenţia şi memorizarea. Visul muritorilor de a învinge timpul şi cauzalitatea devine posibil în limbaj.

Există praxeograme temporale, sociale şi cauzale. Cele temporale fixează succesiunea fenomenelor naturale: soarele răsare dimineaţa şi apune seara, după noapte vine zi, pământul se învârte în jurul soarelui etc.

Praxeogramele sociale fixează comportamente ajunse notorii: scoţienii sunt generoşi (sună bine? sunt zgârciţi, nu-i aşa?), nemţii sunt buni tehnicieni, francezii, aşi în bucătărie etc.

„Vorbele de duh" sunt adesea construite pe principiul încălcării praxeogramelor:

- „Băiat bun, dar bea apă dimineaţa" (băutor, petrecăreţ, pierde nopţile);
- „Vara a fost într-o joi" (o vară rece şi ploioasă);
- „Răsare soarele pe strada noastră" (dă norocul peste noi);
- „Se culcă înainte de cină" (Mănâncă puţin, sare mesele).

Sloganurile şi textele publicitare fac o adevărată cascadorie din spargerea praxeogramelor temporale şi obţin puternice efecte retorice:

- „Un viitor avans - FRANCETELECOM";
- „Este deja mâine - PHILIPS";
- „Viitorul ne prinde din urmă".

Praxeogramele cauzale sunt relaţii cauză-efect îndelung şlefuite de experienţa cotidiană. Logica naturală şi gândirea aflată în căutarea cauzelor le-au impus ca atare. Bulversarea acestui gen de praxeograme este o reţetă sigură de construcţie a sloganelor, textelor şi discursurilor şocante:

- „Ca să nu fiţi în întârziere, ne-am permis să luăm un avans" (AUDI);
- „Beţi vin roşu ca să vă crească aripi!";
- „El bea Fanta. Ea îl iubeşte";
- „Casa de copii nu este acasă".

Tehnica bulversării cauzalităţii este utilă şi în redactarea titlurilor şi lead-urilor, în jurnalistică, eseistică, poetică:

- „Rugaţi-vă să nu vă crească aripi." (Octavian Paler);
- „La TVR, publicitatea nu mai este întreruptă de film";

B.C.U. MEMINESCU ŞI ŞTIINŢE ECONOMICE

Ultimul enunţ, pe care l-am folosit ca titlu în presă, este un exemplu de spargere jucăuşă a unui ritual mediatic care irită telespectatorul, prin durata şi frecvenţa calupurilor publicitare. Dincolo de şocul logic, aflăm şi un joc psihologic eliberator pentru nervozitatea acumulată în timp.

Proverbul

Este o expresie concisă, eliptică, metaforică, ritmică, rimată, care propune într-o manieră sentenţioasă un sfat practic înţelept, o reţetă de succes sau eşec, o experienţă despre care s-a dus vestea sau o învăţătură populară comună:

- „Cum îţi aşterni, aşa dormi. Alege salteaua X!" (slogan posibil);
- „Ai carte, ai parte. Rezolvă problema cărţii funciare!"

Repetiţia

Este o figură sintactică ce constă în repetarea succesivă a unui cuvânt sau a unei sintagme, cu scopul de a întări ideea sau emoţia exprimată. (Reamintim că repetarea doar a sunetelor, la nivel fonetic, se numeşte aliteraţie.) Exemple:

- „Care vine, vine, vine, calcă totul în picioare" (Eminescu);
- „Şi merse, şi merse, cale lungă să-i ajungă";
- „an după an, din când în când, juma-juma" etc.

În sens mai larg, repetiţia este o tehnică de persuasiune. În publicitate, negocieri şi vânzări, repetiţia abilă a mesajelor privind avantajele clientului provoacă o supraimprimare în memoria pasivă. Pentru creier, efectul este asemănător cu repetarea unor panouri publicitare identice pe marginea şoselei, în goana unei maşini. În plus, repetiţia induce impresia de superlativ: frumoasă-frumoasă, urâtă-urâtă, lung-lung etc.

Reticenţa

În latină, *reticentia* înseamnă „tăcere dinadins". În limbajul comun, reticenţă înseamnă reţinere sau rezervă faţă de ceva, cineva şi, eventual, tăinuire, muţenie, trecere sub tăcere a ceea ce ar mai fi fost de spus.

În retorică, reticenţa este figura care constă în întreruperea bruscă şi intenţionată a firului expunerii, abandonând o idee pentru a trece la alta, dar nu înainte de a da de înţeles că ar mai fi fost ceva de spus şi a invita auditoriul să completeze gândul nerostit. Ea poate fi invocată ca eschivă pentru lucruri vulgare, scandaloase, periculoase, dar şi ca acoperire pentru lucruri pe care vorbitorul se preface doar că le cunoaşte sau cu scopul de a provoca murmure, nedumerire, frică, speranţă şi confuzie în auditoriu.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sentinţa

Sentinţa sau *epifonima* este o reflecţie profundă, scurtă şi vie, rostită la sfârşitul unei povestiri şi anunţată, de obicei, printr-o exclamaţie. Ea exprimă un adevăr profund, concentrat în cuvinte puţine. Glossa lui Eminescu este alcătuită din sentinţe. Încheind un discurs sau o operă literară, sentinţa rezumă expunerea, concentrează semnificaţia şi stabileşte un principiu moral. Stilul sentenţios este concentrat, abrupt şi meditativ:

- „Nu-nvie morţii, e-n zadar, copile" (Eminescu);
- „Ei, a trecut şi asta. Toate-s trecătoare";
- „Îmi faci un mare bine că mă asculţi. Bine faci, bine găseşti."

Sinecdoca

Este o figură retorică bazată pe relaţia semantică între parte şi întreg, care constă în a enunţa partea pentru înţelesul întregului, specia pentru gen, singularul pentru plural, materialul pentru obiect sau invers. În latină, *synecdoche* înseamnă „înţelegere simultană". Exemple:

- „Pluteau trei pânze" (trei corăbii);
- „Noi, muritorii" (Noi, oamenii);
- „Dintre sute de catarge/care lasă malurile. (Eminescu);
- „şapte guri de hrănit";
- „Câte capete, atâtea păreri" etc.

Suspensia

Figura de gândire care creează enigmă şi mister, cu scopul de a transpune auditoriul în stare de nesiguranţă, curiozitate, încordare şi, în cele din urmă, a dezvălui altceva decât ceea ce aşteaptă se numeşte suspensie:

- „În anul în care am ajuns ministru, recolta a depăşit aşteptările. Ei, şi ştiţi de ce? Ştiţi cum am obţinut acest record absolut? Ei bine, am să dezvălui secretul: a plouat la timp!"
- „Cel mai puternic sunet dintr-un discurs este... care credeţi? Ei bine, este...pauza!"

Tautologia

Tautologia, mai precis, incantaţia tautologică, este o figură parţial semantică, parţial de gândire şi parţial de sunet, care defineşte un lucru prin sine însuşi, într-o propoziţie logică, dar goală de conţinut şi informaţii noi. Totuşi, deşi definiţia tautologică nu aduce nimic nou, ea subliniază o calitate:

- „Un Cotnari e un Cotnari" întăreşte caracterul de autenticitate,
- „Când spun o vorbă e vorbă" sau „Legea e lege" exprimă exclusivitate şi unicitate.

Deşi cuvântul repetat are o altă funcţie sintactică, efectul de persuasiune vine din confuzia şi misterul create de incantaţia pe altă tonalitate. Fiecare persoană din auditoriu înţelege ceva convenabil, ceva ce se afla deja în capul său:

- „Să vă fie casa casă!";
- „Ce-i al tău e al tău";
- „Până aici a fost cum a fost";
- „Şefu-i şef";
- „Franţa este Franţa" (slogan electoral de succes al lui Charles de Gaulle).

Adesea, în discursul publicitar, în titlurile din presă sau în vorbele de duh, tautologia este doar simulată prin jocul unor sinonimii între cuvinte şi sintagme:

- „Sunt singur pentru că sunt unic" (tautologie bazată pe sinonimia aparentă);
- „Mai este nevoie de publicitate când ai 4 milioane de cititori?" (slogan publicitar).

Zeugma

Este o figură sintactică înrudită cu elipsa, care favorizează concizia discursului, prin enunţarea o singură dată a unui termen comun mai multor părţi ale frazei:

- „Aerul era plin de tămâie şi împrejurimile de verdeaţă";
- „E preşedinte şi puternic";
- „E orator şi talentat" (în loc de „El este orator şi este talentat").

Cam asta ar fi, la o primă recoltă. Din (ne)fericire, tot ce are un început, are şi un sfârşit.

Antrenamentul nr. 39

Figuri retorice

Formaţi grupuri de câte patru persoane. Redactaţi 20 de bileţele pe care înscrieţi selectiv numele unor figuri retorice, având iniţiale de la A la Z. Fiecare persoană din grup extrage câte un bileţel şi construieşte un exemplu original pentru figura extrasă. Urmează observaţii, comentarii, retuşuri.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 17

Tehnică şi truc în persuasiune şi influenţare

Timeo danaos et dona ferentes

Vergilius, *Eneida*

În finala Campionatului Mondial de Fotbal, Germania 2006, legendarul Zinedin Zidane a lovit un adversar fără minge. Gestul său barbar a contrariat o planetă şi a demolat un templu. Dincolo de strategie, de tactică, de cursul jocului şi de conduita sa exemplară de-a lungul anilor, reacţia sa spontană de ordinul milisecundelor s-a dovedit irepresibilă. Este fapt, nu supoziţie.

Ce rol o fi jucat italianul Materazzi în această scenă? Nu cumva acela de a sfida, unelti, încolţi şi provoca reacţii viscerale? Poate da, poate nu. Un lucru însă e sigur; când adversarul aplică „corect" o tactică de hărţuire, ajungi să nu mai judeci lucid. Se întâmplă şi la case mari. Oare vom afla vreodată dacă soarta acelei finale a fost influenţată de o tactică primitivă, murdară?

Şi negocierea este un meci. O minte se confruntă cu altă minte. Un pachet de emoţii se confruntă cu alt pachet de emoţii. În acest proces de influenţare reciprocă, nu trebuie să uităm nici un moment că „omul are două minţi, o minte care gândeşte şi alta care simte" (Daniel Goleman, p. 24). Mintea care gândeşte este inteligenţa cognitivă. Ea influenţează prin manipularea informaţiilor şi ideilor. Mintea care simte este inteligenţa emoţională. Ea influenţează prin manipularea emoţiilor şi sentimentelor.

De-a lungul anilor, ai negociat cauze mari şi mărunte cu fel şi fel de oameni. Ştii bine că uneori şi unii oponenţi au apelat la tertipuri care le-au impus mai uşor interesele. Au zâmbit candid ori s-au încruntat amenințător, au pus vocea mieroasă sau au ridicat tonul, au făcut complimente, daruri şi vrafuri de flori ori s-au bosumflat, şi-au luat jucăriile să plece acasă, făcând pe-a copilul părăsit. Multe dintre ele erau reacţii spontane şi nevinovate, dar măcar câteva au fost nişte tehnici şi trucuri mai puţin inocente, dar nu mai puţin eficace. Mai mult sau mai puţin premeditat, ai folosit şi dumneata fel de fel de trucuri să obţii ce ai dorit. Dacă n-ai abuzat, e în regulă. O fac şi eu, dar rămâne între noi. Oamenii cu bun-simţ (ca noi doi, de pildă) o fac cu măsură.

„Nu pierdeţi niciodată din vedere potenţialul de înşelăciune al unei negocieri!" avertiza G. Richard Shell (*op. cit.* p. 331), cel mai mare profesor de negocieri al naţiunii

americane. Totuşi, de vei constata că adversarul recurge premeditat la tactici care ţi se par murdare, n-are rost să pozezi în jignit, inocent şi pudibond. Nici să acuzi vehement. Este dreptul lui. Mai bine să joci puţin teatru. Faci un timp pe prostul (trucul inteligent „Columbo"), până iei pastila şi-i arăţi că şi-a găsit naşul.

Îndemnul de inimă pe care-l fac negociatorilor este acela de a alege onestitatea, singura cheie a relaţiilor durabile. Viclenia sapă temelia relaţiilor. Cu toate astea, trucurile şi tehnicile de influenţare au rostul lor. Ca şi artele marţiale, merită însuşite pentru apărare când alţii le folosesc împotriva noastră. Nu pentru a jefui.

Invit la reţinere şi discernământ. Vin tehnici de negociere şi vânzare oneste, care scurtează drumul către acord, dar şi trucuri viclene, care aiuresc şi manipulează. Adesea, distincţia este greu de făcut, ca şi în viaţa şi afacerile noastre de fiecare zi.

Mai mult decât atât, bagajul făcut din timp ajută la recunoaşterea tacticilor adversarului şi administrarea antidotului cuvenit. Când desconspirăm tactica adversarului şi-i spunem pe nume, destrămăm măcar o parte din puterea sa. În mitologia greacă, puterea unui spirit rău se destramă când îi spui pe nume. Propria putere de negociere creşte pe măsură ce însuşim tehnici şi trucuri de practică. Ele există cu zecile şi sutele, mai ales în afaceri. În acest spirit, jumătate machiavelic, jumătate samaritean, propunem o modestă colecţie de trucuri şi tehnici de influenţare, ca pe nişte pilule tocmai bune de înghiţit atunci când situaţia o cere.

Regula simpatiei

- *unii măgulesc periculos de frumos*

Pe la jumătatea secolului trecut, Armand Hammer, negociator al Occidental Petrolium, a făcut o ofertă de concesionare a unor câmpuri petrolifere din Libia. A prezentat oferta în scris, pe un pergament din piele de oaie, făcut sul şi legat cu panglici în verde şi negru, culorile naţionale ale Libiei. Această modalitate deloc occidentală şi perfect arabă de a deschide un canal de comunicare, dovadă a respectului culturii arabe, l-a făcut atât de „simpatic" încât a fost preferat înaintea altor oferte (Shell, 2005, p. 192).

Negociatorul a folosit deliberat o cale tradiţională de stabilire a unui raport de apropiere cu destinatarii ofertei. Practic, a indus un sentiment de asemănare şi înrudire culturală temporară. Nici nu a mai contat faptul că fiecare parte ştia că cealaltă a făcut un gest conjunctural, cu scopul de a crea un climat de apropiere şi respect.

În mod asemănător şi aproape inevitabil, cei mai mulţi dintre noi sunt influenţaţi favorabil când primesc un salut atent, un compliment, un buchet de flori, un mic dar „de inimă" sau măcar un zâmbet curat, în deschiderea unui contact. Scopul unor astfel de gesturi este acela de a influenţa interlocutorii spre a se gândi la noi ca la nişte persoane reale, asemănătoare lor şi nu ca la nişte oameni veniţi pur şi simplu să ceară ceva.

Specialistul în psihologie socială, Robert Cialdini, a formulat „regula simpatiei" care funcţionează în psihologia umană tot aşa cum funcţionează legea gravitaţiei în fizică. Conform acestei reguli, *cei mai mulţi dintre oameni tind spontan să răspundă afirmativ solicitărilor formulate de persoane simpatice, care trezesc încredere.*

În mod spontan, tindem să avem mai multă încredere în persoanele pe care le percepem ca fiind asemănătoare cu noi. Studiile de psihologie socială demonstrează sistematic faptul că oamenii simpatizează mai ales pe acele persoane care afişează atitudini, convingeri, opinii, preferinţe, comportamente şi stări sufleteşti asemănătoare cu ale lor, cu condiţia ca respectivele asemănări să le fie mai curând favorabile. Oamenii care afişează asemănări sunt din capul locului mai simpatici decât cei care afişează diferenţe. *Acordorii,* care tind să ne împărtăşească opiniile şi să cadă de acord cu noi, în modul cel mai natural cu putinţă, sunt percepuţi mai simpatici decât *dezacordorii*, care tind să contrazică. Este şi motivul care explică de ce persoanele competitive se respectă, se înţeleg şi negociază mai bine între ele, în timp ce au tendinţa de a respinge persoanele cooperante. Desigur, şi reciproca este adevărată.

De ani buni, colaboratorii mei, Mădălina Danileţ şi Tudor Jijie, au lansat o simulare de negociere şi vânzare la cursurile cu studenţii din administrarea afacerilor. Ei provoacă întâlniri după mandat între echipe de vânzări şi achiziţii, formate din studenţi provenind din ani diferiţi şi diverse specializări. Uneori, aceste echipe se cunosc deja mai înainte de a se întâlni la masa tratativelor, alteori nu. Timpul de negociere este limitat. De regulă, între echipele care nu s-au cunoscut anterior, rezultatele negocierilor sunt mai slabe şi probabilitatea de acord mai mică. Acest lucru are loc drept urmare a faptului că studenţii au o întâlnire „strict de afaceri" şi nu au timp să „pălăvrăgească", să facă complimente şi daruri, pentru a se cunoaşte şi deveni simpatici.

Apare şi o capcană. În mod normal, crearea raportului de apropiere şi destindere într-o negociere, ar trebui să nu aducă nici unei părţi vreun avantaj semnificativ asupra celeilalte. Din acest motiv, trebuie să fim atenţi la oponentul care vrea să smulgă concesii altfel inacceptabile, profitând de faptul că a creat un raport destins şi amiabil. Când face acest lucru, sunăm alarma să ne ferim de capcana linguşirii, flatării, mituirii. Comportamentul făţiş linguşitor trebuie să rămână fără efect manipulator asupra negocierii. Totuşi, unii măgulesc periculos de frumos.

În concluzie, negocierea şi vânzarea pot fi puternic influenţate prin ritualuri şi acţiuni de deschidere a unui canal larg, prietenos şi personalizat de comunicare prealabil dezbaterii propriu-zise a termenilor tranzacţiei. În modul cel mai categoric, este mai rentabil să fim simpatici şi prietenoşi, decât să cultivăm antipatia şi adversitatea.

„Dacă..., atunci..."

- *do ut des, facio ut facias*

> În uşa prăvăliei, un comerciant opreşte o mamă cu un copil de mână. „Am ceva bun pentru copilul tău" spune el, aşezând pe capul copilului o pălăriuţă superbă, parcă anume făcută pentru el. „Oooo! E frumoasă, dar... ştiţi?... n-am bani", spune mama. „Am cerut eu bani?", întreabă negustorul. Copilul pleacă cu pălăria pe cap. În 8 cazuri din 10, s-a dovedit faptul că mama va împrumuta bani şi va plăti negustorului.

Principiul juridic roman al acţiunilor compensatorii are suportul unei tendinţe psihice interne şi începe în două sintagme lapidare: *do ut des* şi *facio ut facias*.

Mai devreme sau mai târziu, în aproape toate negocierile rezonabile luăm calea concesiilor şi favorurilor. Schimbul echivalent de favoruri şi concesii reciproce străpunge zidul simplei tocmeli. Este introdus prin celebra formulă a negociatorilor: „Dacă ne daţi ceea ce dorim în privinţa aspectelor x, y şi z, atunci am putea să facem unele concesii asupra aspectelor a, b şi c". Folosirea sistematică a formulei condiţionale „Dacă..., atunci..." ne dă siguranţa că nu vom face concesii unilaterale, ci doar concesii la schimb cu ale oponentului.

Uneori, purtăm negocieri cu oponenţi care, fie nu ne cunosc performanţele, fie nu au încredere în noi, fie sunt sceptici sau prudenţi. În aceste cazuri, putem profita de lipsa lor de optimism şi încredere, formulând soluţii şi clauze avantajoase pentru noi. O soluţie este construcţia verbală „Dacă..., atunci...". Ea combină două propoziţii, în care cea de-a doua foloseşte pe prima ca punct de plecare. Prima este o ipoteză favorabilă interlocutorului, iar a doua o ipoteză favorabilă celui care adresează formula. Cu cât prima ipoteză este mai improbabilă, cu atât cea de-a doua pare şi mai improbabilă. Prima promite un avantaj. A doua cere o concesie, care pare neverosimilă.

Avantajul introdus cu *„Dacă..."* concentrează atenţia pe prima ipoteză şi face interlocutorul mai puţin sensibil la cea de-a doua. Ideea de a obţine avantaje făcând concesii improbabile este capcana retorică întinsă acestuia. Ipoteza improbabilă din prima propoziţie este preluată de la client, fiind una dintre dorinţele sale. Concesia improbabilă din ipoteza a doua este adăugată de negociator.

În calitate de consultant în marketing, negociam onorariul. Ceream un rezonabil 100 lei/ora, dar clientul nu credea că-l voi ajuta prea mult. În loc să insist pe performanţele mele, am introdus formula: „Accept 90 lei ca bază de pornire şi... *Dacă* vânzările cresc cu 21% în şase luni, *atunci* adăugaţi o bonificaţie de 3% din sporul de profit?". Clientul nu-i pare verosimilă această creştere şi cade de acord. *Dacă* lucrurile ieşeau bine, *atunci* câştigul era mai mare decât cel cerut iniţial. Am riscat şi am câştigat.

„Da, dar..."

- *tactica verbală care evită un NU gratuit*

Diplomaţii spun rareori NU. Negociatori din toată lumea au învăţat acest lucru de la asiatici. Întors din lungul său drum, Marco Polo scria că a întâlnit adevărate şcoli în care erau instruite soliile căpeteniilor mongole şi tibetane. Seara, ei primeau atâtea vergi la tălpi câţi de NU scăpau peste zi de pe buze. Da, oamenii urăsc faptul de a fi negaţi, contestaţi, contrazişi. NU-ul este perceput ca negaţie directă şi taie, rupe, loveşte în celălalt. Lipsit de delicateţe, irită, înverşunează şi prezintă riscul de a bloca discuţia. Oamenii cu tact îl evită cu grijă, cu excepţia cazurilor în care este singura soluţie, desigur.

Exprimat fără echivoc, „NU" rămâne fără variante de opţiune ulterioară. Cum să rămâi calm şi raţional când cineva trânteşte „NU" peste ceea ce ţi-ai dorit, poate, toată viaţa? „NU" este o brută. Trage obloanele şi trânteşte uşa-n nas.

În schimb, formulări de genul „*Da..., dar...*" pot fi folosite cu sensul de negaţie, păstrând trei opţiuni: una înseamnă DA, alta POATE şi încă una înseamnă chiar NU. Oricând se poate continua pe varianta potrivită. De ce să spunem NU, când este posibil „*Da..., dar*"?

Când clientul se plânge de preţul mare la care oferi produsul, evită să spui „*Nu-i adevărat*"! Nimeni nu-i dispus să fie luat de fraier. Dă mai bine ceva în genul: „*Da*, aveţi dreptate, *dar* diferenţa vine din calitatea..., designul..., service-ul etc." Asta vrea să spună: „Da, sunt de acord cu ceea ce spui dumneata. Ai dreptate, dar ia în considerare şi faptul că... şi faptul că..." Avantajul lui „Da..., dar..." este acela că permite formularea propriei opinii ca o continuare a ceea ce a spus oponentul şi nu ca o contrazicere directă a opiniei sale.

Atenţie însă! A abuza de „*Da,..., dar...*" nu-i tocmai cel mai constructiv comportament. Drăcuşorul de „dar" face adesea o treabă murdară: neagă tot ce-ai spus înaintea lui. Îi simţi junghiul când eşti la necaz. Ceri ajutor şi cineva spune politicos: „Aş vrea sa te ajut, *dar* am o urgenţă". Sună mai sclifosit decât „Nu vreau sa te ajut!" Ce simte un tânăr cu o floare sub pulpana hainei când aude: „Te iubesc, dar..."?

Chiar dacă formulările de genul „Da...,dar..." sunt mai bune decât brutalul *nu*, soluţia corectă este să-l înlocuim pe *dar* cu *şi* (tot o conjuncţie). Astfel, putem formula într-o manieră pozitivă: „Am o urgenţă *şi*, dacă scap la timp, te pot ajuta".

Există însă şi situaţii în care... Hm! Mai bine spun pe ocolite. Când un diplomat spune DA, vei înţelege POATE. Când o femeie spune NU, este la fel. Când diplomatul spune POATE, vei înţelege NU. Când o femeie spune POATE, vei înţelege DA. Un diplomat nu spune NU, tot aşa cum o femeie adevărată nu spune DA. O fi asta diplomaţia instinctelor?

DA după DA

- *după câţiva de DA, vine mai uşor încă un DA*

Eram într-o comisie de evaluare a licitaţiei de organizare a unui Simpozion al Regiunilor Europei (ARE), la Iaşi. Preşedintele comisiei, o distinsă doamnă răsfăţată în tainele retoricii, a făcut o remarcă subtilă asupra discursului câştigătorului, reprezentant al „Mediaglobe Invest" Bucureşti: „Omul acesta nu a spus nici un NU". Au fost întrebări şi cereri de concesii, iar vorbitorul a evitat sistematic să spună NU. Cu delicateţe şi tact a ştiut să spună şi să obţină DA, la fiecare pas. Ce mai, a fost o lecţie de persuasiune, pe care aş vrea s-o împărtăşesc, în principiile sale de bază:

a) *Evită-l pe NU!* şi
b) *Provoacă-l pe DA!*

Când interlocutorul e nervos, obosit, plictisit sau indispus, sunt şanse reduse să-i obţii acordul. Va trânti un NU, ca să-i simţi puterea. Dispoziţia sa proastă vine de la aglomeraţie, căldură, frig, grabă, dispute anterioare etc., de care nu eşti vinovat, dar asta nu contează. Este la fel ca un copil îmbufnat şi ca un client cusurgiu.

Atunci când persoana pe care vrei s-o convingi este în dispoziţie negativă, înainte de a-i cere acordul, trebuie să-i schimbi dispoziţia. O tehnică simplă este cea a întrebărilor retorice de genul „Nu-i aşa?". Este util să obţii un prim DA şi apoi altele, adresând întrebări scurte şi simple. În psihoterapie, s-a demonstrat că fiecare DA pronunţat ca răspuns influenţează la nivel inconştient şi ajută la crearea unei dispoziţii pozitive, însoţite de zâmbet, de relaxarea trupului şi gesturi deschise.

Prezinţi oferta în faţa unui client absent şi indispus. Nu te grăbi să ataci imediat subiectul. Mai întâi, pune o serie de întrebări politicoase şi măgulitoare, la care obţii uşor răspunsuri pozitive:

1) „Intuiţia dvs. detectează rapid ofertele slabe, nu-i aşa?"
2) „În schimb, acordaţi atenţie celor bune. Adevărat?"
3) „Veţi fi sincer cu mine, nu-i aşa?".

În mod normal, va urma o serie de trei răspunsuri DA. Clientul va trece într-o dispoziţie pozitivă, gata măcar să asculte, dacă nu şi să accepte.

La fel procedează psihologul pentru a ajuta pacientul să se relaxeze, să câştige încredere: „Cu ce-aţi venit?" (Răspuns: „Cu taxiul"); „Deci, aţi venit cu taxiul?" (DA); „Este mai comod decât tramvaiul, nu-i aşa?" „Scump, dar face, nu-i aşa?" etc.

Folosită cu tact (uz, nu abuz), tehnica răspunsurilor pozitive dă rezultate excelente, nu-i aşa?

Tehnica declaraţiei şi conştiinţei

- *cui îi este frică de (auto)manipulare ?*

Mi-e frică de manipulare, dar îmi place să cred că alţii sunt manipulaţi şi eu nicidecum. Sunt un personaj din Caragiale: „Ori manipulăm, ori sunteţi manipulaţi". Mulţi gândesc la fel, dar se înşală ca şi mine. Poate, ca şi tine. Când suntem manipulaţi, nu luăm decizii de capul nostru. Manipulatorii le sugerează, fără să ne dăm seama. Manipularea face trafic de voinţă umană, dar există firesc şi inevitabil în orice comunicare persuasivă. Judecată în sine, nu-i nici rea, nici bună. Ea funcţionează sau nu. Moralitatea sa depinde de morala manipulatorului, de valorile în care crede şi mijloacele pe care le foloseşte. Una este să manipulezi cu un buchet de flori şi alta s-o faci cu o campanie TV. Cei care au bani şi putere pot manipula mai mult decât cei care n-au nici de unele. Cei care stăpânesc arta retoricii pot manipula cu mai puţin efort.

Dar povestea manipulării e lungă şi n-o să-i dăm de capăt nici acum, nici altă dată. Ceea ce propun este o subtilă tehnică de manipulare, *„a declaraţiei şi conştiinţei"*. Nu mai merg la psiholog să explice savant cum funcţionează *legea coerenţei* sau legea *disonanţei cognitive* (Festinger, 1957), ci voi spune doar cum am fost manipulat recent de un student care a învăţat tehnica de la mine.

M-a vizitat într-o zi la cabinet un tânăr inteligent, exersat în comunicare persuasivă, analiză tranzacţională, programare neurolingvistică. Avea relaţii amicale cu aşii genului. Azi e director de bancă. Un fragment din conversaţia cu el proba de persuasiune:

„Ştiţi că sunteţi considerat un promotor al literaturii de comunicare? Dincolo de modestie, împărtăşiţi această părere, nu-i aşa?" m-a interpelat ca să-mi dau drumul la gură: „Păi... scriu cărţi de marketing, comunicare, negociere, vânzări şi publicistică. Pot spune un DA."

Am răspuns, înfoindu-mă în pene, urmărind involuntar să dau impresia unui tip grozav în comunicare. Era exact ceea ce voia de la mine. A continuat cu un aer serios: „Credeţi că cei aflaţi în postura asta ar trebui să se bată pentru editarea marilor cărţi ale genului?".

Răspund automat, fălindu-mă încă o dată: „Bineînţeles. În fond, fac treaba asta...". Zâmbeşte mulţumit: „Perfect. Am copyrightul cărţii *Born to win* şi permisiunea de traducere de la Dorothy Jongeward, autoarea. Ştiţi, desigur, că e una dintre cele faimoase în analiza tranzacţională. Mă ajutaţi să conving Editura Polirom, nu-i aşa?".

Ce mai puteam răspunde la ultima întrebare? Refuzul devenise imposibil, chiar dacă nu-mi era uşor s-o fac. A-l refuza acum ar fi însemnat să admit că am minţit. Pe el şi pe mine. Ar fi însemnat să terfelesc imaginea pe care o declarasem despre mine însumi. A refuza însemna să nu mai fiu coerent cu mine însumi, iar acest lucru mi-ar fi creat un disconfort psihic. Eram prins în capcana manipulării prin *legea psihologică a coerenţei*. Conform acesteia, dacă cineva a apucat să ia o anume atitudine în faţa propriei conştiinţe (coerenţă interioară) şi să o declare în scris sau verbal (coerenţă publică), va avea tendinţa să o apere cu îndârjire chiar dacă acest lucru creează probleme. Sub aspect psihologic, efectul legii coerenţei este acela că *oamenii nu acţionează împotriva propriei imagini*. Dacă manipulatorul exploatează imaginea pe care o persoană o declară despre sine, poate obţine aproape orice de la ea. Folosită cu delicateţe, tehnica poate fi eficace în vânzări şi negocieri. Într-un magazin de muzică, s-ar putea proceda cam aşa:

„Ştiu că sunteţi un rafinat cunoscător şi iubitor de muzică clasică."
„Da. Adevărul este că îmi place..."
„Perfect. Tocmai am primit..."

Tehnica ilustrează grăitor acţiunea auto-manipulative a principiului angajamentului şi consecvenţei. „V-ar plăcea să aveţi mai multă influenţă asupra celor din anturaj?" Dacă răspundeţi afirmativ, „n-aveţi decât să continuaţi lectura acestui capitol". Capcana consecvenţei poate face „Zdrang!".

„Moara hodorogită"

- *o tactică de negociere copilăroasă îi doboară pe adulţi*

În esenţă, tactica se bazează pe „taca-taca", pe repetarea insistentă şi stereotipă a unei solicitări formulate în termeni afirmativi. Copiii o folosesc din instinct într-o manieră desăvârşită când repetă obsedant: „Îmi cumperi şi mie... Îmi cumperi, nu-i aşa?". Studiile arată că dă roade în multe cazuri, chiar dacă pune în joc o doză bună de obrăznicie. Uneori, şi de ridicol. Totuşi, eficacitatea ei contează. Cei care fac uz de ea

sunt mai inteligenţi şi mai subtili decât par. Când nu ai nimic de pierdut într-o relaţie şi mai eşti şi bun de gură, poţi obţine ce vrei tocând răbdarea şi nervii celuilalt. Într-o relaţie delicată, nu se prea poate uza de „moara hodorogită". Pentru a sugera o imagine asupra modului în care funcţionează, voi reda o situaţie în care am fost doborât de această tactică.

Întâlnesc o cunoştinţă de undeva, cândva, în plină stradă. Salută teatral şi mă opreşte. Mă uit la ceas în semn de grabă şi dau să plec. Ea insistă cu fermitate suspectă să mai schimbăm o vorbă:

Ea: „Ţi-am citit cartea. Grozavă! Ştii ce aplic eu de acolo?... Strategia sincerităţii. Îmi vine mănuşă. Am o afacere şi-mi merge şnur cu tactica asta."

Eu: „...?"

Ea: „Ce bine-mi pare că te-am întâlnit! Apropo... Am o nepoată studentă la voi şi vrea să-şi ia licenţa la tine. Ţi-a cerut asta, dar ai zis că s-au completat locurile. O primeşti, da?"

Eu: „Cred că ştiu despre cine-i vorba. Păi, i-am explicat..."

Ea: „Lasă... Fata vrea negocieri. O primeşti la licenţă, nu-i aşa?"

Eu: „Bine, dar sunt şi la noi nişte reguli..."

Ea: „Cine mai respectă azi regulile? Fata e tare în negocieri. Sincer, cred că-i o alegere bună. Te-am sunat şi acasă. A luat fata telefonul de undeva. Hai, spune-mi că ia licenţa la tine şi scapi."

Eu: „Bine, dar am colegi,...şef de catedră. Depinde şi de ei dacă..."

Ea: „Lasă, domnule, că acu-i democraţie. Mai face omul cum îl taie capul. Înţeleg că ai colegi şi şefi, dar nepoată-mea vrea licenţă la tine. Nu pricepi? Vreau să-i dau vestea bună soră-mi. Spune-mi da şi o sun imediat la serviciu. Am mobilul în poşetă."

Soarele mă dogorea în creştetul cam pleşuv, dar partenera mea de negocieri dădea înainte ca o moară. Nu mă slăbea un milimetru. Trecătorii întorceau privirile, clătinând din cap, gândind că-i vorba de o scenă de familie. Ea căuta deja în poşetă după mobil.

Ea: „O sun pe soră-mea. Ce-o să se mai bucure! Te-a văzut la televizor. Are licenţa la tine?"

Eu: „Bine, dar vrei să iau decizia în stradă? Deja, am de două ori mai multe lucrări decât..."

Ea: „Nu mă interesează unde iei decizia. Important este să-şi facă fata licenţa la tine."

Eu: „Îmi forţezi mâna. Pot intra în conflict cu..."

Ea: „Îţi înţeleg îngrijorarea, dar nu mă las până nu accepţi licenţa asta la tine."

Eu: „Dumnezeule, parcă ai fi o «moară hodorogită»!"

Ea: „Cred că asta-i impresia pe care o fac, dar aplic strategia sincerităţii. O iei, da?"

Eu: (terminat, scot agenda) „Bine, am s-o includ pe listă."

S-a urcat în maşină, a plecat triumfătoare şi am rămas năucit. Aş fi vrut să-i mai spun că face confuzie între „strategia sincerităţii" şi „moara hodorogită". Nu-mi rămâne decât să-i mulţumesc pentru lecţia de negocieri şi o fac acum, aici. Doamne, ce bine funcţionează „moara hodorogită"! Am să o trec în următoarea carte. Iată că am trecut-o.

Puterea de a spune NU

- *deschid gura să spun NU şi iese: „Mda..."*

E minunat când oamenii sunt prietenoşi. Spun DA când vor să spună DA. În schimb, când aceeaşi oameni spun DA pentru că nu-s în stare să spună un NU ferm şi tranşant, apar o grămadă de probleme, în marile şi măruntele negocieri cotidiene. Ca să spui NU din toată inima nu-i lucru uşor. Două discuţii recente m-au făcut să reflectez asupra puterii de a spune NU.

Cu ani în urmă, un bun prieten şi excelent manager, Costică Badea, mi-a semnalat problema. Discutam amândoi şi eu aveam fixul cu DA. Îi tot băgam texte de prin cărţi; DA este pozitiv, constructiv, diplomatic. Oamenii care spun DA nu creează conflicte etc. „Adevărat", confirmă el, „dar sunt momente în negocieri când DA nu-i posibil. Un NU hotărât e mai bun decât o bolmojeală afirmativă. E mai bine să-i spui cuiva un NU la momentul potrivit, decât să-l laşi baltă mai târziu". Chiar dacă nu obţine ce vrea, se simte mai bine cu un NU ferm, decât cu un „Mda" căldat. Omul încearcă. Apoi, înţelege că nu se poate şi caută altă soluţie. Cu toate astea, în jurul nostru, în afaceri, politică, slujbă şi în viaţa privată, mulţi deschid gura să spună NU şi iese DA.

Mai apoi, la o cafea cu Andi Lăzescu, astăzi comentator politic la „22", atunci creierul „imperiului Nord-Est", aflu că tocmai citise o carte de *business travel*, în timpul unei călătorii de afaceri în Europa. Erau acolo studii culturale şi recomandări pentru oamenii de afaceri pe tema asta. Erau şi câteva indicii despre români. Între altele, un avertisment pentru oamenii de afaceri, ceva în genul: Atenţie! Românii nu prea au puterea să spună NU. Când nu sunt de acord, evită să spună în faţă un NU categoric. Dintr-un fel de delicateţe amestecată cu slăbiciune, se feresc să-şi supere partenerul. Spun mai curând un *Mda* confuz şi bleg. O ameţesc, o lungesc... şi te lasă când crapă măseaua. Nu te poţi baza pe un DA mototolit, care vine de la cineva fără tăria să spună NU. Când simţi NU şi spui DA îl încurci pe partener şi te umpli de resentimente. Pierzi o părticică din respectul de sine şi, mai târziu, te înfurii la gândul că n-ai lămurit lucrurile la timp. În afaceri, este vital să putem spune NU. Dincolo de slogan şi metaforă, clientul NU are întotdeauna dreptate. Poţi să spui NU şi unui prieten. Dacă-i prieten adevărat acceptă şi refuzul. Dacă nu, să fie sănătos! În concluzie, avem dreptul să spunem NU fără să ne simţim vinovaţi.

O glumă cu tâlc: Iţic vinde covrigi în piaţă. Un amic vine şi cere bani cu împrumut. *„Dragul meu, eu vând covrigi, nu împrumut bani. Ia nişte covrigi!". „Mie îmi trebuie bani, nu covrigi"*, zice amicul. *„Atunci, vezi colo firma băncii Rockefeller? Am făcut o înţelegere cu dânsul: el nu face covrigi, eu nu împrumut bani."* Cam aşa se pune problema unui NU ferm şi diplomatic, totodată.

„Uşa trântită în nas"

- *tehnică psihologică de manipulare minoră*

Am mai spus şi repet: a negocia cu succes, aproape indiferent ce şi cu cine, înseamnă adesea şi a manipula un pic. Fără a escalada legea şi morala, manipularea psihologică influenţează favorabil gândirea, sentimentele şi comportamentul celuilalt.

Am în vedere tehnici de manipulare psihologică minoră, folosite în negocieri şi în relaţiile umane de zi cu zi. Una dintre ele se numeşte „trântitul uşii în faţă" (Ficeac, 1996; Medicina, 1996, 1997). Negociatorii de meserie îi mai spun şi „retragere după refuz".

Psihologii spun (de exemplu, Cialdini, 1975) că tehnica este una dintre cele larg folosite de oamenii obişnuiţi, în situaţii obişnuite. Pun pariu că şi dumneata ai folosit-o de zeci de ori, fără să ştii cum se numeşte şi că face obiectul preocupărilor psihologilor. Funcţionează bine cu persoanele apropiate emoţional, care suferă când sunt nevoite să trateze cu refuz. Conform acestei tehnici, şansele de a obţine de la cineva o anumită favoare cresc dacă formulăm cererea în doi paşi.

În primul pas, începem prin a-i cere o altă favoare, mult mai importantă, chiar inacceptabilă şi, pe cât posibil, de aceeaşi natură cu favoarea dorită, ştiind sigur că vom fi refuzaţi.

În al doilea pas, după refuz, când ni s-a trântit uşa în nas, revenim cu solicitarea pe care o aveam în vedere de la început. Şansele de a obţine ceea ce vrem cresc considerabil.

Un exemplu uzual este cel întâlnit când dorim să împrumutăm de la o persoană apropiată suma de, să zicem, 2 000 lei. Pentru a creşte şansele de a obţine suma dorită, în primul pas, vom cere să ne împrumute, să zicem, 5 000 lei. Aceasta deşi ştim bine că nu are atâţia bani disponibili. Foarte probabil, vom fi refuzaţi. Mai ştim şi faptul că persoana va regreta că ne refuză.

Vom primi refuzul cu fruntea plecată, pentru a-i adânci şi mai tare regretul. În al doilea pas, după un răgaz de regret şi meditaţie, vom reveni cu o nouă solicitare; exact suma care ne trebuie, 2 000 lei. Practic, după refuzul previzibil, reducem brusc pretenţiile la exact suma dorită. După această manevră, este mult mai probabil că persoana ne va satisface cererea. Prin comparaţie cu cererea iniţială, cea de-a doua pare mai uşor de acceptat. Atenţie! Vom obţine suma din pasul doi mai uşor decât dacă i-am fi cerut-o de la început. De ce? Păi, pentru că am manipulat cu legea contrastului şi principiul reciprocităţii.

Pusă alături de cererea din primul pas, cererea din pasul doi pare mult mai mică, datorită acţiunii legii psihologice a contrastului. Aceasta face ca două lucruri diferite să pară şi mai diferite, dacă sunt puse alături; lângă negru, albul pare mai alb, lângă un om înalt, scundul pare mai scund, lângă un preţ mare, preţul mic pare şi mai mic etc. În cazul nostru, suma de 2 000 lei pare mai mică decât este, în contrast cu cea de 5 000 lei.

În al doilea rând, când am redus pretenţiile în pasul doi, persoana a dobândit sentimentul confuz că am renunţat la ceva „în favoarea" lui. A rămas cu impresia că ne este datoare. Aici, acţionează legea psihologică a reciprocităţii, conform căreia, dacă cineva primeşte o concesie de la altcineva, rămâne cu impresia că trebuie sa facă o altă

concesie, la schimb. Este ceva manipulare psihologică aici, nu-i aşa? Chiar şi acest „Nu-i aşa?" este manipulare retorică. Dacă tot ne-am propus un obiectiv pe care-l considerăm etic, atunci vom accepta că-i la fel de etic să aplicăm trucuri de negociere, care ne ajută să îndeplinim obiectivul. În plus, astfel, ne putem apăra mai bine când alţii fac acest lucru cu noi. În volumul *Tratat de manipulare* al lui Joule şi Beauvois, cititorul poate găsi o dezvoltare probată cu experimente de psihologie socială a acestei tehnici.

„Piciorul în prag"

- *o altă tehnică de manipulare psihologică minoră*

Când negociezi, indiferent ce şi cu cine, este mai util să convingi oponentul că ai dreptate, fără să-i arăţi că el n-ar avea. Poţi influenţa gândirea, sentimentele şi comportamentul în direcţia favorabilă manipulând un pic. Îi induci decizia dorită (pe care în condiţii normale, n-ar lua-o), fără ca să-şi dea seama (acţionând la nivel subliminal).

Mulţi protestează când aud cuvântul „manipulare", dar şi mai mulţi manipulează fără rezerve. Ai făcut-o deja, poate involuntar, poate nu. Oamenii se manipulează unii pe alţii în mod natural. Vei spune că nu-i etic, dar... Copilaşul care îşi alintă mama pentru a primi o jucărie manipulează din cel mai nevinovat instinct. Mama care-i spune: *„Mănâncă să te faci puternic!"* manipulează şi ea, cu cele mai curate intenţii. Într-o anume măsură, un cadou sau o floare sunt instrumente de manipulare, în sensul bun al cuvântului. În orice caz, a manipula nu este mai puţin moral decât a impune prin forţă brută. Chiar filosofi de talia lui Karl Popper consideră funcţia de persuasiune şi manipulare ca fiind cea mai înaltă expresie a limbajului.

O tehnică de manipulare majoră poate fi hipnoza, dar nu intră în calculele cotidiene. O alta poate fi programarea neurolingvistică şi seducţia, care slăbeşte voinţa manipulatului, înlocuind-o cu cea a manipulatorului. Nu-s la îndemâna oricui.

O altă tehnică de manipulare minoră este aşa-numitul „sindrom Ben Franklin". Povestea lui, scoasă de psihologi din faimoasa „Autobiografie" a lui Benjamin Franklin, serveşte ca lecţie de manipulare minoră, dar cotidiană. Inventatorul paratrăsnetului, om politic şi negociator strălucit (a negociat alianţa franco-americană în 1778), era senator. În Cameră avea un adversar necruţător, care-l hărţuia neîncetat, făcându-i viaţa grea. Bunăvoinţa acestuia trebuia neapărat obţinută. Franklin însuşi povesteşte că s-a frământat mult să găsească o soluţie. Cum să procedeze? Să arate un respect servil ar fi fost un gest de oportunism şi înfrângere. Să-i ofere ceva în schimbul bunăvoinţei n-ar fi primit. *„Mai bine să-i cer ceva minor, ceva ce n-ar putea refuza fără să pară caraghios"* a decis Franklin. A aflat că adversarul său are o carte rară. I-a scris, aşa ca unui coleg, o epistolă în care cerea favoarea de a-i împrumuta cartea câteva zile. Fără un motiv inteligent de refuz, adversarul i-a împrumutat-o imediat. Peste câteva zile, Franklin i-a returnat-o împreună cu un bilet, în care-şi exprima admiraţia şi recunoştinţa. Când s-au întâlnit în Cameră, i-a zâmbit de departe, s-a apropiat şi i-a strâns mâna prieteneşte, în semn de recunoştinţă. Colegii de Cameră erau stupefiaţi; aşa ceva nu se mai întâmplase (Ficeac, 1996).

Iată cum, cerând un privilegiu minor (cartea), Franklin a obţinut un privilegiu major (bunăvoinţa şi, apoi, prietenia). El a ascultat spiritul unui proverb care spune cam aşa: „Cel care ţi-a făcut deja o favoare este dispus să-ţi mai facă una, mai curând decât cel care-ţi este dator".

Psihologii au studiat atent „efectul Franklin", au făcut experimente şi au găsit că are caracter de regularitate. În psihologia socială, tehnica de manipulare se numeşte *„piciorul în prag"*. A fost împrumutată de la psihologi şi folosită ca tactică de negociere. Conform acesteia, pentru a determina pe cineva să facă o concesie majoră, nu trebuie să-i ceri acest lucru de la început, în mod brutal. Mai întâi, pui doar piciorul în prag. Ceri un deget, nu toată mâna. Uşa rămâne întredeschisă unei cereri ulterioare. Practic, „negocierea" se desfăşoară în două faze. În prima fază, este adresată o cerere nesemnificativă, greu de refuzat. De pildă, cerşetorul manipulator întreabă mai întâi: „Cât este ceasul, domnu' doctor?". Abia după concesia minoră a unui răspuns, el merge mai departe. În cea de-a doua fază, formulează cererea reală, majoră, avută de la început în vedere. În această fază, cerşetorul spune: „Mulţumesc frumos! N-aţi putea...?"

Important este ca cele două cereri succesive să fie formulate de acelaşi solicitant, să fie de aceeaşi natură şi să urmeze una alteia la un interval de timp potrivit cu greutatea cererii. Ample experimente de psihologie socială au dovedit fără echivoc că şansele de reuşită cresc considerabil în cea de-a doua fază. Desigur, tehnica nu asigură 100% succes, în toate cazurile şi nici măcar în majoritatea lor (Joule, Beauvois, 1997, pp. 69-87). Tehnica poate fi aplicată cu mai mult succes în raporturile cu persoane cărora nu le suntem simpatice şi la care nu avem acces direct, în prima fază. Ea exploatează principiul angajamentului şi capcana consecvenţei. Cineva care ţi-a făcut deja o favoare va tinde să rămână consecvent.

Zâmbeşti şi câştigi

- *cine nu poate zâmbi să nu-şi deschidă magazin!*

La prima vedere, negocierea şi comerţul nu par a fi spectacole „pe scenă". Dacă le privim astfel şi punem „măştile" potrivite avem de câştigat. Masca sobră şi aerul rigid pot inspira sentimente de respect şi teamă. Masca imperturbabilă a jucătorului de poker ascunde încântarea sau supărarea şi impresionează cu şansa unor cacialmale. Totuşi, ea depersonalizează relaţia şi partenerii disponibili vor fi tot mai puţini. Dintre măştile posibile, cea mai expresivă şi sumisivă este zâmbetul curat, cu gura şi ochii, totodată.

Există negociatori, manageri şi oameni de afaceri duri, intransigenţi, chiar cinici, care cred sincer că a nu zâmbi deloc sau a zâmbi rar e semn de putere şi seriozitate. În negocierile dure, este adevărat deoarece zâmbetul este şi un indicator al sumisiunii şi anxietăţii. În vânzări însă, unde contează climatul relaţiei, persoanele reci, cu faţa împietrită, obţin rareori succesul. Ocaziile pot fi numărate pe degete. Pe de altă parte, lumea succesului este populată de cei care zâmbesc, indiferent dacă o fac în afaceri (Onasis), politică (Blair) sau în cinematografie (Paul Newman) etc.

În tranzacţiile comerciale de fiecare zi, puterea zâmbetului este uriaşă. „Un zâmbet cumpără orice şi nu costă nimic" spune un proverb chinez. Un alt proverb, probabil tot

oriental, spune şi mai direct: „Cine nu ştie să zâmbească să nu-şi deschidă magazin". Înţelepciunea comercială din spatele proverbului vrea să spună că un negociator, consultant, vânzător şi, în general, un comerciant ursuz, cinic, tăios sau, din contra, unul afişând o faţă de victimă plângăcioasă şi chinuită va avea o relaţie perdantă cu clienţii. Mai mult decât atât, proverbul spune ceva şi despre alcătuirea sufletească a omului care nu ştie sau „nu poate" zâmbi. Când zâmbeşti în afară, zâmbeşti şi pe dinăuntru, iar omul care nu poate zâmbi nu este împăcat în sinea sa (Vera Birkembihl). Îi va fi greu să se împace cu ceilalţi şi să răspândească bună dispoziţie. Trist, neliniştit şi nemulţumit pe dinăuntru, el nu poate radia altceva nici în afara sa. În treacăt fie spus, managerii occidentali îi „dau afară" repejor pe oamenii din vânzări, turism, comerţ şi servicii care nu ştiu să zâmbească. Sunt focare de dispoziţie psihică negativă. Cu timpul, colţurile buzelor coboară şi se arcuiesc în potcoavă cu braţele în jos. O cută de dezaprobare şi amărăciune se întipăreşte în jurul gurii. Rictusul amar din colţul buzelor răspândeşte „acreală". Dacă iei ceva acru în gură şi priveşti în oglindă înţelegi imediat ce vreau să spun. Limbajul cuvintelor vine din creier şi spune ce gândim. Limbajul trupului vine din emoţii şi spune ce simţim. O discuţie acră lasă pe faţă „gustul" aguridei.

În plus, zâmbetul este terapeutic. Ridică colţurile gurii, face laba gâştei în colţul ochilor, creşte lumina şi strălucirea privirilor. Trimite psihicului şi trupului mesaje de îmbărbătare. Desigur, nu-i uşor să zâmbeşti la tristeţe, durere şi acreală. Totuşi, dacă te antrenezi, poţi. Ai de câştigat din asta. Chiar un zâmbet silit şi caraghios e mai bun decât grimasa chinuită. Dacă-l păstrăm pe chip 20 de secunde şi realizăm că-i doar un rânjet caraghios, putem obţine un zâmbet adevărat. Ajungem să râdem de-a binelea de acreala de mai înainte.

Un zâmbet curat face mai mult ca o mie de cuvinte ; destinde, dezarmează, declanşează simpatie şi convinge. Cine poate fi atât de bogat încât să nu mai simtă nevoie unui zâmbet? Sau atât de nemernic să nu-l mai merite? Pentru vânzători, purtători de cuvânt, diplomaţi şi agenţi de relaţii publice, zâmbetul este „meserie". Totuşi, în negocierile dure şi tensionate, în întâlnirile diplomatice sobre, ca şi la top-manageri duri şi intransigenţi, raritatea zâmbetului poate fi semn de putere şi seriozitate. Zâmbiţi, vă rog!

Time-out

- *meriţi şi tu o pauză, omule*

Când negocierea tinde să scape de sub control şi te simţi presat, obosit, gata să fii înfrânt, întotdeauna poţi cere o pauză. Dacă nu ai alt pretext, poţi invoca nevoia de a merge la toaletă.

Time-out-ul este o respiraţie în plus, atunci când simţi că nu mai ai aer, nu poţi stăpâni emoţiile, eşti frânt, iritat, te doare şi nu faci faţă adversarului, sufocat de presiunea şi umiditatea confruntării, ca de povara unui an de muncă.

Într-un meci de baschet, antrenorul cere un *time-out* când echipa este călărită şi confuză. Niciodată când e „călare", la cârma jocului. El speră să rupă şi să răstoarne cursul ostilităţilor. Adesea, reuşeşte. Ce lucru bun poate fi o pauză!

În oricare alt gen de confruntare, lucrurile stau la fel. O ceartă mocnită în familie sau la serviciu este tot un fel de meci. O negociere în afaceri sau politică cu atât mai mult. Poate fi bun un *time-out*. Întreruperea preţ de câteva minute a unei runde de negocieri poate fi scurtătura către acordul cu un adversar ofensiv, cârcotaş sau irascibil. *Pauza de meci* poate fragmenta şi dezorganiza atacul, argumentaţia, discursul. Cerută exact în momentul în care lansează un nou atac şi forţează concesii grele, pauza e o gură de oxigen. Permite construirea strategiei de apărare şi contraatac. Dă prilej pentru consultarea prietenilor şi consilierilor, pentru un telefon salvator, pentru noi informaţii şi oportunităţi. Pare ciudat, dar multe meciuri sunt câştigate în pauză. Un *time-out de meci* scoate adversarul din mână, tăind elanurile-i ofensive. Un *time-out* poate fi magic când te contrazici dur cu doamna, domnul, colegul sau şeful, de pildă. Stopează escaladarea ostilităţilor. A propune o *pauză de meci* devine adesea un act de bun simţ. Poate fi o cafea sau un ceai, în linişte. Poate fi o vizită la vecinul Costică sau o ţigară într-un loc ferit. Pot fi zece minute de muzică sau cinci de tăcere, pur şi simplu. La capătul lor, putem avea surpriza de a fi uitat motivele de ceartă. Starea sufletească se schimbă şi scade dispoziţia pentru harţă. Deseori, este singura cale de calmare a conflictelor emoţionale. Desigur, dacă cineva face abuz de *time-out* începe să semene cu măgarul care paşte liniştit pe Vezuviu, înaintea erupţiei vulcanului.

Cu toate virtuţile sale, un *time-out de meci* rămâne mic copil pe lângă un *time-out de august,* care încarcă bateriile pentru un an întreg. S-au copt pepenii şi vara-i în pârg. Suntem în august. Ai năduşit pe canicula din iulie. Ai tras din greu după ultimul concediu. Inima ta a pompat din plin şi are nevoie de odihnă. În marele meci zilnic, săptămânal, lunar şi anual, cu slujba, cu şeful, cu familia şi cu viaţa, e timpul potrivit pentru un *time-out*. Hai să dăm bateriile la încărcat şi să tragem un chiul!

Limitarea opţiunilor

- *numărul magic este trei*

Adesea, profesioniştii din vânzări ajung să priceapă firea omenească mai ceva ca psihologii, doctorii şi preoţii. Din treaba asta, ei câştigă o grămadă de bani. Explorând îndelung comportamentul clienţilor, vânzătorii rafinaţi au descoperit o regulă de vânzare destul de ciudată, care se cheamă *limitarea opţiunilor* clientului.

Ciudată zic, pentru că şi naivii ştiu ce imperios este să oferim clientului cât mai multe *opţiuni*. Libertatea de a alege înseamnă dreptul consumatorului la opţiuni. Când nu are de ales, se simte constrâns. Nu-i place. Când îi propunem ofertă unică, el spune „Numai asta aveţi?" Apoi, pleacă supărat, fără să cumpere. Alegerile îl fac să se simtă liber şi puternic. Fără multă filozofie; clientul vrea alternative, vrea opţiuni. Marketingul sporeşte diversitatea ofertelor, mărcilor, produselor şi modelelor tocmai pentru a multiplica opţiunile consumatorului.

Hai să-i oferim două opţiuni! Sentimentul de constrângere provocat de oferta fără opţiuni se subţiază. Totuşi, experţii în vânzări spun că oferirea a doar două opţiuni nu ajută semnificativ vânzarea, mai ales dacă ele contrastează. O rochie de seară sau una de toată ziua? Un sejur la mare sau unul la munte?

Da, ai ghicit. Două opţiuni contrastante generează o *dilemă;* ies cu Maria sau cu Dana? Clientul dilematic decide greu şi pleacă acasă cu banii în buzunar. Totuşi, două înseamnă deja un început de libertate de a alege. Mai bine două decât una!

Să încercăm cu mai multe! Zece, douzeci şi să vedem ce se întâmplă. De pildă, o vânzătoare de confecţii duce clientei în cabina de probă mereu alte şi alte rochii, fără a mai şi retrage pe unele dintre ele. Vom vedea că atunci când are de ales între zece deodată, se simte copleşită, oboseşte să tot aleagă. Aproape sigur că nu va mai cumpăra nimic. La fel, o coafeză care prezintă unei cliente câteva zeci de modele deodată riscă s-o ameţească şi să piardă clienta următoare. O agenţie de turism sau una imobiliară care prezintă clientului prea multe oferte deodată are şanse bune să-l năucească şi să-l piardă. Dificultatea de a alege între prea multe opţiuni face clientul să întârzie sau să renunţe la cumpărare. În plus, când se aglomerează multe produse în preajma anumitor clienţi, ei pot şterpeli câte ceva. Experienţele de acest gen sunt pe cât de neplăcute, pe atât de costisitoare. Pare logic ca vânzările să crească odată cu numărul opţiunilor, dar nu-i aşa.

Vom constata adesea că una sau două opţiuni sunt prea puţine, iar zece sau douăzeci pot fi prea multe. Undeva între prea puţin şi prea mult ar putea fi un număr de opţiuni simultane care grăbesc vânzarea.

Acest număr magic este trei. Practica i-a învăţat pe experţi că, la trei opţiuni, clientul decide mai repede şi vânzările curg mai uşor. Mai bine trei decât una, două sau zece.

Practica, bat-o norocul, are probe că logica se schimbă când numărul opţiunilor simultane oferite clientului creşte mult peste trei. Libertatea de alegere este necesară, dar cu măsură. Când libertatea de alegere încurcă, e necesară *limitarea opţiunilor*. Mulţimea opţiunilor creşte libertatea de alegere, dar şi gradul de incertitudine al clientului. Copleşit, încurcat, el *decide greu şi cumpără puţin*. Întârzierea deciziei face vânzările să scadă pe măsură ce paleta opţiunilor simultane ale clientului urcă peste trei.

Regula limitării opţiunilor în vânzări ar putea suna cam aşa: „Oferă clientului nici mai puţin, nici mai mult de trei opţiuni simultane!". Ca orice regulă, admite excepţii care o întăresc. Dacă oferim a patra opţiune sau a cincea, am face bine să retragem una dintre primele trei sau patru.

Oare în viaţa intimă funcţionează aceeaşi regulă? Şi aici, multe opţiuni simultane înseamnă libertate de alegere, dar şi risipire sau incertitudine. Una singură aduce constrângere şi sărăcie emoţională. Două duc la confuzie şi dileme sentimentale sfâşietoare. Soţia te crede la amantă, amanta la soţie, iar dumneata rămâi la birou până târziu, în noapte. Cheia o fi tot numărul trei?

Falsa alternativă şi terţul exclus

- *când nu ai alternativă reală, propune una falsă şi exclude pe cea nedorită!*

Această tehnică de influenţare derivă cumva din precedenta. Cu ajutorul ei, mulţi negociatori şi agenţi de vânzări reuşesc să evite refuzurile premature ale unor clienţi. Deşi foloseşte trucul, dacă urmăreşte un scop pozitiv pentru ambele părţi, ea nu constituie nicidecum o păcăleală. Personal, o consider o excelentă tehnică de întâmpinare a obiecţiilor premature, formulate în cazul contactelor telefonice care solicită o întâlnire de afaceri.

Convingem pe Gigel să-şi bea laptele ?

Hai să ne plasăm în situaţia unei mame care vrea să-i dea copilului o ceaşcă cu lapte! Copilul opune rezistenţă cu şăgalnica-i încăpăţânare copilărească. Mama insistă cu enunţuri de genul „Te roagă mama frumos să bei lăptic!" şi obţine invariabilul refuz: „Nu vleaaau!"

Ce-i de făcut? Adoptând o atitudine pragmatică, mama recurge la manipulare, oferind copilului o alternativă falsă. Va lua două ceşti colorate diferit, să zicem, una galbenă şi alta verde: „Gigel, mama are două culori pentru tine. Te-ai făcut mare şi hotărăşti singur din care ceaşcă bei laptele. Cea galbenă sau cea verde?"

Acum, copilul nu mai decide dacă bea sau nu laptele, ci dacă alege verde sau galben. Falsa alternativă este creată prin introducerea celor două culori. Terţul exclus este alternativa în care nu bea laptele. Experimental, s-a dovedit că probabilitatea de a bea laptele creşte semnificativ.

Adesea, oamenii mari, fie ei şi clienţi potenţiali, se comportă precum Gigel. Vom lua exemplul negocierii prin telefon a unei întâlniri de afaceri cu un client. Secretara lui a făcut deja legătura cu persoana autorizată să negocieze.

De regulă, vom deschide conversaţia cu o formulă de început, în genul:

– *Bună ziua, doamnă/domnule... (funcţia, titlul, numele). Mă numesc... şi reprezint... Am înţeles că dumneavoastră sunteţi persoana care decide în legătură cu.... Corect ?*

Tot de regulă, interlocutorul va răspunde cam fără chef:

– *Mda. Spuneţi repede că n-am timp.*

– *Vă propun o întâlnire de 15 de minute, cu mari oportunităţi de ambele părţi. Când vă cade mai bine ? Luni după amiază, la 15 : 30 sau joi dimineaţă, la 11 : 25 ?*

Vom oferi două variante, ambele favorabile, la ore precise, care forţează încrederea. Ambele sunt false alternative la refuzul întâlnirii. Falsa problemă creată este „când?" şi nu „dacă?" ne întâlnim, nu-i aşa?

Luat repede, mai întâi, clientul îşi va aminti, să zicem, că luni după amiază are oră la dentist: „Luni după amiază nu pot..."

Replica va fi oferită rapid, mai înainte ca el să se lămurească: „O.K. Atunci, rămâne pe joi. Mi-am notat joi dimineaţă 11 : 25. Mulţumesc. O zi bună!"

Dacă clientul cere informaţii suplimentare, i se poate răspunde în termeni vagi, dar atractivi: „Este vorba de un proiect/o ofertă complex(ă), pregătit(ă) special pentru dvs".

Dacă clientul insistă în a cere noi lămuriri, se va putea invoca confidenţialitatea. Important este să obţinem întâlnirea, nu-i aşa?

Făină şi tărâţe

- *făină ieftină pe tărâţe scumpă*

Adesea, în negocierea unui contract, sunt în joc zeci de clauze. Unele majore, altele minore; făină şi tărâţe. În febra negocierilor, nu-i uşor să desparţi făina de tărâţe. Se amestecă uşor detalii minore cu clauze grele, subiecte prioritare cu altele periferice,

concesii banale cu cedări majore şi vorbe mari cu vorbe goale. De ce să te baţi vitejeşte pentru cauze pierdute?

Pe această idee, nu tocmai onestă, se bazează destui negociatori, care încarcă din greu lista revendicărilor formulate în deschiderea negocierilor. Între fel de fel de revendicări şi pretenţii minore, pe care le ridică părţii adverse şi la care îşi propun din start să facă concesii, strecoară câteva clauze-cheie la care îşi propun din start să rămână neclintiţi. Ulterior, în febra confruntărilor, renunţă la tărâţe, dar nu şi la făină. Scot ochii adversarului spunând: „...Vezi dumneata, eu am cedat aici... şi aici şi dincolo. Sunt înţelegător, dar totul are o limită. Nu mai pot face alte concesii."

Am experimentat acest truc cu serii de cursanţi în negociere şi vânzări, pe exemplul unui contract de vânzare-cumpărare a unor ambarcaţiuni uşoare. Clauze contractuale care aduc avantaje majore, de ordinul milioanelor – preţul, termenul de garanţie, termenul de livrare etc. – sunt amestecate confuz cu altele care aduc avantaje minore, de ordinul sutelor de mii (transport, accesorii). Cei care nu separă făina de tărâţe se bat în mod egal pentru fiecare clauză şi fac concesii la întâmplare. Cei care fac selecţia cedează mai uşor la cele minore, dar se concentrează pe cele majore şi fac doar concesii minimale. În final, raportul câştigurilor poate fi şi de 1 la 10 în dezavantajul celor care se scumpesc la tărâţe şi ieftinesc la făină. Vorba proverbului: degeaba scumpeşti tărâţea când ieftineşti făina.

Diversiunea

- *inventăm false probleme şi apoi le „sacrificăm" cu „generozitate"*

O variantă manipulativă a separării „făinei de tărâţe" este „tehnica diversiunii", bazată pe inventarea unui set de false probleme, care, ulterior, vor fi „sacrificate" cu generozitate pentru a scoate negocierile din impas. În acest scop, negociatorul dezvăluie din start patru-cinci condiţii ale acordului pe care le prezintă vitale sau extrem de importante pentru derularea viitorului acord. În realitate, numai una sau două dintre ele contează cu adevărat, ca „făină". Celelalte sunt false probleme, inventate ca monedă de schimb, „tărâţe" de importanţă neglijabilă.

Apoi, negociatorul începe să se bată pe tot frontul pentru toate condiţiile anunţate, cu riscul iminent de a duce negocierile în impas. Când acordul pare compromis, începe să renunţe la condiţiile inventate. În schimbul acestor „generoase concesii", în modul cel mai firesc, cere concesii semnificative de cealaltă parte şi încă exact asupra aspectelor care contează cu adevărat.

Pentru ilustrare la case mari, recurgem la un exemplu „ de 5 miliarde", după G. Richard Shell: „În 1989, corporaţia Sony, condusă de Akio Morita negocia achiziţia studiourilor Columbia Pictures, pe 5 miliarde dolari. În paralel, mai avea loc o negociere separată pentru un acord de 200 milioane dolari cu John Peters şi Peter Guber, privind administrarea diviziei cinematografice Sony. Din păcate, Guber şi Peters se aflau sub contract cu Warner Bros. Pentru a se elibera de contract, aveau nevoie de prelungirea negocierilor. Aşadar, după cum spune Richard Shell: în runda finală, Guber şi Peters au lansat pe masă trei chestiuni: două inventate şi una reală. Au negociat toată noaptea, atacând toate

cele trei aspecte. La şapte dimineaţa, au făcut mutarea finală: «Cu privire la primul punct, suntem dispuşi să renunţăm», au spus avocaţii. «Cu privire la punctul doi, de asemenea renunţăm. Dar cu privire la al treilea punct – durata – trebuie să cedaţi dumneavoastră». Sony a cedat, acordând o lună" (Shell, 2005, p. 337)

„Băiat bun – băiat rău"

- *tactică bună pentru negocierile patronat – sindicate*

Sintagma din titlu este numele unei tactici folosite cu rezultate excelente în anchetele penale şi negocierile salariale. Pare împrumutată din filmele poliţiste şi din experienţa interogatoriilor, în care suspectul este pasat de la un anchetator la altul.

Am experimentat-o pe pielea mea, în decembrie '89, când mă aflam într-o celulă a securităţii, în ipostaza de conspirator „periculos". Stăteau prost cu căldura, cu hrana, cu apa... Mai întâi, intra primul anchetator, un colonel scund, negricios şi al dracului, de la biroul „Anchete", din Bucureşti. Era numai fiere: foame şi sete de mi-au plesnit buzele şi cerul gurii, în genunchi pe scaun, faţa la perete, bastoane la tălpi şi palme. Gingăşiile „băiatului rău"! După ce-şi făcea numărul, pleca brusc şi mă lăsa grămadă. După câteva minute, intra „băiatul bun"; blond, cu ochii verzi, numai zâmbet. Aducea apă, mă servea cu o ţigară, vorbea blând, sincer înduioşat de „rahatul" în care intrasem. Ce mai, pâinea lui Dumnezeu! Îmi venea să-i spun o grămadă de lucruri să mai stea cu mine şi să nu vină băiatul rău. Se rânduiau unul după altul, după un scenariu bine pus la punct.

În afaceri, recunoaştem trucul când unul dintre negociatori ne convine perfect, în timp ce pe celălalt l-am arunca pe fereastră. Din păcate, nu-l vom arunca şi negocierea va fi grea. Trucul poate fi jucat şi cu un singur negociator, care spune că cererile noastre i se par rezonabile, dar există cineva, care nu ar fi nicidecum de acord. Băiatul rău poate fi absent.

Cum poate fi transpus pe scena unei negocieri cu sindicatele? Închipuie-ţi liderii sindicali venind ca nişte zmei la direcţiune. Şeful de cabinet îi pofteşte în sala de protocol, aduce o sticlă cu apă şi o tavă cu zece pahare. Peste un sfert de oră, intră directorul tehnic cu o falcă-n cer şi alta în pământ. Spumegând de furie, repede pe sindicalişti şi vorbeşte crunt despre situaţia disperată a companiei: costuri mari, risipă, rebuturi, absenţe, neglijenţă, lene şi restul. Apoi, fără a lăsa liderii sindicali să deschidă gura, încheie în genul: „Închid prăvălia şi vă las pe drumuri. Mama lor de iresponsabili!". Iese brusc, trântind uşa. Liderii sindicali rămân năuciţi, uitându-se unii la alţii cu stupoare.

După câteva minute, intră managerul general. Salută cordial, dă mâna cu toată lumea şi cheamă secretara cu un vas de cafea. „Cum de nu v-a oferit nimeni o cafea?" Spune câtorva pe nume, întreabă ce mai e pe acasă, cum merg copiii la şcoală etc. (s-a uitat în câteva dosare la resurse umane). Apoi, se declară gata să asculte revendicările, dar reia textul cu dificultăţile firmei. Exagerează puţin, dar schimbă tonul. În concluzie, e dur „tehnicul", dar are dreptate, nu-i aşa? Când sindicaliştii nu mai speră nimic, generalul plusează: „Vă înţeleg. Hai să vedem ce putem satisface din revendicările

voastre!" Începe să facă unele concesii; dă mai puţin decât ar putea da, dar mai mult decât sperau ei după teatrul cu „băiatul rău". În final, toată lumea este mulţumită. Generalul este „băiatul bun". Va avea succes şi la viitoarea negociere. Ce-i drept, directorul tehnic a fost sacrificat, dar asta-i piesa. Negocierile în tandem alternează băiatul bun cu cel rău.

Trucul se bazează pe folosirea manipulativă a legii contrastului. Băiatul rău coboară aşteptările, iar cel bun vine cu texte prietenoase despre ţeluri comune. Băiatul bun nici măcar n-ar mai fi aşa „de bun", dacă nu ar contrasta cu cel rău.

Antidotul este simplu; demascarea fermă la masa tratativelor şi clarificarea singurei persoane cu putere de decizie.

Tăcerea şi toleranţa

- *toleranţa dă oponenţilor şansa să se mulţumească reciproc*

Răbdare şi toleranţă înseamnă adesea un moment de tăcere mai puternic decât ameninţarea sau renunţarea. Tactica tăcerii şi toleranţei se bazează pe abţinerea de a reacţiona în replică la provocarea adversarului şi de a face concesii spectaculoase în momente-cheie.

În esenţă, tăcerea este doar o amânare a evaluării mesajului celuilalt prin replici directe şi imediate. Tăcerea implică o ascultare atentă fără aplicarea promptă a etichetelor de „bun" sau „rău". Ea cere abilitatea de a-i accepta pe oponenţi, fără obligaţia de a fi de acord cu ei.

> *Recomandare*
>
> Dacă oponentul aruncă o „ultimă ofertă", evită să arăţi surprindere sau nervozitate. Cea mai înţeleaptă abordare imediată este lăsarea unei tăceri prelungite, în care priveşti atent oponentul. Dacă este o cacialma, se va da de gol prin semnalele trupului: înroşirea feţei, transpiraţie, clipit des, mişcări mici şi nervoase, alunecarea privirii etc. Verifică atent dacă enunţul pretinsei „ultime oferte" nu ascunde semne subtile de retragere. Dacă ele există, oponentul nu se va ridica de la masă când oferta va fi respinsă. Pe baza informaţiilor obţinute în tăcere, coroborate cu cele anterioare, vei putea alege cea mai potrivită formulă de răspuns.

Tăcerea tactică evită sau amână replicile verbale sau non-verbale şi negarea sau aprobarea oponentului, tocmai în momentele conflictuale ale tratativelor. Atacurile nu sunt luate în seamă. Violenţa de limbaj şi injuriile sunt ignorate. Atacul „la persoană" este preluat ca atac „la problemă". Întrebările dificile sunt lăsate să ricoşeze etc.

Tăcerea adoptată în momentele de tensiune poate aduce oponentul în situaţia de a lua decizii impulsive sau de a renunţa la pretenţiile care generează divergenţe. Din contra, dacă imaginea de sine i-ar fi ameninţată, oponenţii devin ostili. Unii atacă, alţii se retrag sau devin apatici, dar toţi se supără. Dacă pot, se răzbună pe cei care le lezează ego-ul, chiar dacă afacerea are de suferit. Tăcerea şi toleranţa lasă neştirbită onoarea adversarului. După tăcere, va urma un limbaj concesiv, care dezamorsează tensiunea prin

formule de genul: „Diferenţa dintre opiniile noastre nu e mare, dar...", „Acceptaţi, vă rog, să privim problema şi aşa..." sau „Poate că există şi motive pe care nu le cunosc, dar..." şi „Ar mai fi câteva informaţii pe care nu le-aţi avut la dispoziţie".

În disputele religioase din conclavul cardinalilor catolici, spre exemplu, atunci când apar poziţii divergente, se instalează automat starea de tăcere şi linişte totală. Dacă nici unul dintre membrii conclavului nu intervine în sensul aplanării diferendului, în deplină tăcere, se trece la subiectul următor. Problema dificilă este rezolvată prin chiar dispariţia ei.

Tactica tăcerii şi toleranţei este mai accesibilă negociatorilor care-şi controlează impulsivitatea şi este mai greu accesibilă celor tineri şi entuziaşti care nu ştiu să se stăpânească.

Atenţie! În loc să fie mulţumiţi de concesia făcută, unii oponenţi se obrăznicesc şi cer mai mult.

De regulă, după acalmia generată de comportamentul tolerant, când presiunea slăbeşte suficient, există un moment în care trebuie să se renunţe la îngăduinţă şi să se forţeze brusc nota, revenind în forţă pentru a recâştiga terenul pierdut. Dacă acest moment, în care toleranţa nu mai este justificată, este bine ales, tactica tăcerii dă rezultate bune. Cu un astfel de comportament trebuie întâmpinată criza de furie a oponenţilor cu temperament coleric.

Ascultarea activă

- *de ce avem două urechi, doi ochi şi o singură gură ?*

Pasărea pe limba ei piere, dacă vânătorul sau răpitorul ascultă cu atenţie. Când sunt ascultaţi, oamenii se simt importanţi. Adesea, cel mai frumos dar ce-l putem face este să-i ascultăm cu atenţie, cedând din timpul şi orgoliul nostru. Darul acesta este pe cât de preţios, pe atât de rar, din pricina vanitosului obicei de a întrerupe interlocutorul înainte să sfârşească ce are de spus. „Nu poate spune ceva mai valoros decât mine" decide orgolios inconştientul nostru.

Mai există falsul mit că a vorbi mult, a monopoliza conversaţia, este semn de putere şi inteligenţă. Este calea de a impresiona şi supune pe cel care ascultă. Unii vorbesc doar ca să se audă ei înşişi. Oamenii care ascultă mult fac lucruri mari, iar cei care vorbesc mult fac lucruri mici.

Ne-am obişnuit să-i credem grozav de abili pe cei care vorbesc mult şi repede. Uităm pe cei care tac şi ascultă cu modestie şi înţelegere. Or, pentru negociere, ca şi pentru un tango, este nevoie de doi. Mulţi vorbesc, puţini ascultă, mulţi scriu, puţini citesc. Dialogul devenit monolog înseamnă incapacitate de înţelegere pentru partenerul social.

A asculta cu răbdare, atent, interesat, aprobator, politicos poate deveni o tactică eficace de negociere, atunci când lipsesc informaţiile şi puterea. Adversarul începe să se simtă flatat, important, interesant şi îşi dă drumul la gură. Începe să ofere de bunăvoie informaţiile de care ai nevoie ca să contraataci. Simte că datorează recunoştinţă şi face mai uşor concesii.

Tactica „Columbo"

- *naivul este un înţelept travestit*

Pentru cei care îşi aduc aminte de detectivul Columbo, din serialul de televiziune omonim, nici nu-i nevoie de alte explicaţii. Ei intuiesc deja în ce constă această inteligentă tactică de negociere.

> *Recomandare*
>
> Uneori, atunci când oponentul nu te cunoaşte suficient şi face intempestiv propuneri pe care nu le poţi accepta, prefă-te pur şi simplu că nu pricepi mai nimic. Câştigul imediat va fi evitarea poziţiei de confruntare prin relansarea în discuţie a propunerilor inacceptabile, fără a le nega şi fără a adopta o atitudine combativă, agresivă. Te prefaci ignorant sau greu de cap şi soliciţi explicaţii tot mai amănunţite şi mai concrete. În faţa unui „prostănac", care pricepe atât de greu, oponentului i se va părea normal să lase garda tot mai jos. Va fi nevoit să reia subiectul, o dată şi încă o dată, aducând tot mai multe informaţii şi soluţii. Explicată din nou şi din nou, cu alte şi alte cuvinte, poziţia oponentului va tot fi reformulată şi restructurată până încep să apară fisuri. Ele vor fi căile de contraatac. Cine râde la urmă...

În spiritul acestei tactici, negociatorul înţelept o poate „face pe prostul", pretinzând că ştie mai puţin decât ştie şi că pricepe şi mai puţin. În aroganţa şi graba lor de a judeca oamenii, unii dintre adversari se oferă pe tavă şi spun lucruri pe care, în mod normal, le-ar ţine sub tăcere. Chiar şi negociatorilor le place să pară mai deştepţi şi mai în temă decât interlocutorii lor. Le place să dea lecţii şi informaţii care fac impresie şi sunt ascultate cu gura căscată. Poate că nu va fi chiar „ca în filme" şi negocierea nu va curge la fel de fluent ca serialul *Columbo*. Sub aspect psihologic însă, deznodământul poate fi acelaşi. Pretinsul neajutorat, care pune întrebări naive, pricepe greu răspunsurile, uită mereu şi pune de trei ori aceeaşi întrebare, scapă detaliile, nu are simţul ridicolului, nu prea ştie cum să se poarte şi mai şi face „neglijent" toate aceste lucruri este adesea un negociator care aplică tactica Columbo. Culege informaţii, cântăreşte oamenii şi, când te aştepţi mai puţin, întoarce foaia şi arată cine este de fapt.

Tactica „erorilor deliberate"

- *iartă, partenere, greşalele mele „fără de voie"!*

Oameni suntem şi a greşi e omeneşte. Bunul şi chiar mai puţin bunul samaritean ştie bine acest lucru şi, mai cu voie, mai fără de voie, iartă adesea „greşalele" semenilor. În afaceri, acest principiu generos este exploatat, uneori, ca tactică murdară de negociere. Unii „greşesc" deliberat, ba chiar şi îndelung premeditat, cu scopul expres de a înşela. O pot face şi vânzătorii, atunci când dau restul, când cântăresc, ambalează, măsoară sau

„aleg" sortimentul şi calitatea cerută. O pot face şi negociatorii, când încheie o minută, un protocol, o convenţie sau chiar un contract. „Greşale" deliberate se strecoară în documente scrise, în breviare de calcul, anexe, acte adiţionale etc.

De pildă, cineva a negociat cu distribuitorul să-i revină un comision de 10% din profitul net şi a bătut palma. Distribuitorul a făcut hârtiile şi a înlocuit „net" cu „brut", mizând pe neatenţia cuiva. Pentru un comision mai mare, a riscat o „eroare deliberată", mizând pe două posibile situaţii:

a) „eroarea" este descoperită „în faşă", înainte de semnarea documentelor. În acest caz, va fi remediată fără a se imputa altceva decât o „mică" neatenţie. O simplă scuză va rezolva problema;
b) „eroarea" strecurată intenţionat trece neobservată. După ce convenţia va fi semnată şi parafată, ea va deveni firesc una dintre condiţiile ce vor trebui respectate ca atare.

Cel mai adesea, erorile deliberate privesc înlocuirea unor cuvinte sau sintagme cu altele care aduc avantaje în plus, fără a sări calul: „profit net" prin „profit brut"; „inclusiv TVA" prin „exclusiv TVA"; „cu adaos" prin „fără adaos"; „cu transport" prin „fără transport", „ambalat" prin „neambalat", „neto per bruto" prin „neto plus ambalaj" etc.

Urmează omisiunea sau adăugarea unor cuvinte care au fost, respectiv, nu au fost pronunţate la masa tratativelor, aşa fel încât să conducă la modificarea favorabilă a unor clauze contractuale. În acest mod, pot fi „lucrate" specificaţiile tehnice sau alte forme de prezentare a parametrilor produselor vândute sau cumpărate. Excepţie pare să facă trimiterea la standarde şi norme precise, neinterpretabile, dar şi aici un standard (STAS, un ISO, GOST sau DIN) poate fi înlocuit, din greşeală desigur, cu un altul care înseamnă ceva similar, mai bun şi mai scump.

Deseori, se fac intenţionat greşeli de calcul: se scade bine, dar se adună eronat. Se numără greşit, inclusiv banii. Se încurcă grosolan împărţirile lungi. Se interpretează greşit duratele de plată a dobânzii sau salariului. De pildă, la o sumă mare, împrumutată de pe 3 până pe 28 februarie, dobânda se calculează pentru 25 de zile, iar nu pe 26 ş.a.m.d. Apoi, se pot specifica altfel decât s-au convenit condiţii contractuale precum: termenul de garanţie, condiţiile de asistenţă tehnică şi service, unităţile de măsură etc. mai ales atunci când partenerul este obosit sau nervos. Şi asta se poate aranja sau provoca. Mulţi comercianţi cunosc tactica erorilor deliberate şi tare-i bine să verificăm de două ori până semnăm o singură dată. Nu-i rău să avem un „cap limpede" cu noi.

Tactica „ostaticului"

- *şantajul în afaceri este o formă de terorism*

În război, a lua ostatici este loial. În practica terorismului, poate fi uzual, dar nu şi loial. Ostaticii au rolul de a creşte puterea de negociere a uneia dintre părţi. Prin ei se forţează fără menajamente mâna oponentului.

În forme mai voalate, tactica ostaticului este întâlnită în diverse ipostaze ale vieţii cotidiene şi, desigur, în negocierea afacerilor. Este urâtă şi neloială, dar aceasta nu o

împiedică să fie eficace. În mod obişnuit, tactica ostaticului îmbracă haina sordidă a şantajului. „Ostaticul" nu trebuie să fie neapărat o persoană. Poate fi un document, o informaţie, o situaţie, un bun, o livrare, un transport, o sumă de bani sau orice altceva suficient de important pentru a forţa mâna cuiva.

În comedia *O scrisoarea pierdută*, de exemplu, Caragiale ţese întreaga intrigă în jurul unui unei scrisori de amor, document păstrat ca „ostatic", pentru a forţa mâna împricinaţilor.

Regula este simplă: ostaticul este „capturat" şi ţinut „captiv" până când adversarul plăteşte o „recompensă" sau face o „concesie" de genul celor pe care nu le-ar putea face în condiţii normale. Recompensa sau concesia pot fi exorbitante, dar alternativa va fi şi mai rea.

În afaceri, suma de bani plătită în avans poate servi adesea ca ostatic. Livrările făcute în avans, de asemenea. Un utilaj complex poate face obiectul unei tranzacţii complexe. Aceasta poate fi fragmentată în acorduri parţiale, negociate separat. Tranzacţiile parţiale se condiţionează una pe alta, astfel încât, de pe urma unei tranzacţii deja încheiate se poate forţa nota în cele ulterioare. Iniţial, sunt livrate instalaţii „la cheie", dar lipsite de piese de schimb, asistenţă tehnică şi, mai ales, de consumabile suficiente. Multe firme au cumpărat, aparent convenabil, birotică şi tehnică de calcul, însoţite de un stoc redus de consumabile şi piese de schimb. Ulterior, au fost nevoite să negocieze în condiţii de presiune noi livrări de toner, hârtie, lămpi, celule foto etc. Echipamentele deja cumpărate deveneau „ostaticii" prin care li se forţa mâna. Paradoxal, ostaticul nu se află în curtea celui care exploatează situaţia, ci în a aceluia căruia i se forţează mâna. Ostaticul este situaţia ca atare. În jargon, tactica de negociere pe bucăţi este numită a „mortului în casă". Cazuri de acest gen sunt cu zecile.

Cazurile în care ostaticul este situaţia ca atare sunt cotidiene. De pildă, plesneşte o ţeavă în baie. Chemi meşterul şi te tocmeşti. Cere 50 lei şi se apucă de treabă. Opreşte apa din subsol, face instalaţia bucăţi şi-o împrăştie prin casă. Apoi zice că-i lipseşte o garnitură şi pleacă să o aducă. Se lasă seara şi nu dă nici un semn. Baia-i scoasă din uz. Vecinii n-au apă pe coloană şi bat la uşă. Acum, situaţia atârnă de meseriaş. Îi telefonezi şi poţi avea surpriza să auzi ceva de genul: „Dom'le, am fost un dobitoc că m-am prins cu 50 lei. Ce ai matale acolo face 200 lei". Apoi, explică ce grea treabă-i acolo şi cum s-a înşelat el dimineaţă. Refuză dacă-ţi dă mâna! Te are la mână. Ostaticul este situaţia şantajabilă ca atare şi este în curtea lui. Deşi mă pretind negociator, am căzut într-o capcană asemănătoare, când mi s-a stricat frigiderul.

Oferta falsă

- *e ca la tenis, când serveşti o minge prea înaltă sau prea joasă*

La data la care scriam prima versiune a acestei tactici (iulie 1999) aveam bănuiala că a fost aplicată de o firma turcă, care a negociat cumpărarea rafinăriei Petromidia cu Fondul Proprietăţii de Stat din România. Românii nu s-au retras la timp din combinaţie şi n-au ieşit prea grozav. Firma turcă a promis mult (minge înaltă) şi a câştigat. Ulterior, a oferit puţin şi tranzacţia a căzut.

Un alt exemplu de aplicare a acestei tehnici, de această dată o „deschidere cu minge joasă", a fost negocierea împrumutului extern pe piaţa privată de capital, între Ministerul Finanţelor din România şi Credit Suisse First Boston, în vara anului 1999. Bancherii au deschis generos, la o dobândă de 12%. Apoi, i-au lăsat pe români sub „presiunea timpului" (altă tactică elementară), contând pe apropierea datei acordului cu FMI (Fondul Monetar Internaţional). Când românii au intrat în criză de timp, bancherii au săltat brusc dobânda la 17%. De data asta, românii n-au mai făcut jocul unui credit împovărător.

Tactica cunoscută sub numele de „deschidere cu minge înaltă (după caz, joasă)" se bazează pe momeala oferită în deschidere negocierilor. Imediat ce vânzătorul face oferta de vânzare, vine un cumpărător de rea credinţă şi oferă un preţ atât de bun încât reduce concurenţa la tăcere. Vânzătorul căzut în plasa ofertei false va suspenda brusc procesul de ofertare, renunţând la identificarea unor alţi potenţiali clienţi. Apoi, clientul care a „deschis cu mingea înaltă", rămas fără concurenţă, va inventa fel de fel de motive pentru a plăti mai puţin decât a ofertat iniţial.

Desigur, nu-i uşor să joci cu un astfel de negociator perfid, dar câteva lucruri se pot face totuşi:

1. suspectează din principiu pe cel care oferă mult şi cu prea mare uşurinţă. Nu trebuie să laşi lăcomia şi graba să întunece gândirea şi să strice treaba;
2. pe cât posibil, evită să respingi celelalte oferte până nu se încheie definitiv tranzacţia;
3. la primele semne de neseriozitate a ofertantului şi a ofertei, retrage-te repede din combinaţie, pentru a minimiza pierderile.

Din păcate, negocierea preţului este adesea un joc cu sumă nulă, în care o parte nu poate câştiga fără ca cealaltă să piardă. Pe cât posibil, adversarii se vor influenţa şi manipula până la limita legalităţii şi moralităţii, dacă nu cumva şi dincolo de aceasta.

Această tactica neloială este întâlnită rar în manuale, dar des în practica micilor afaceri şi tranzacţii private cu apartamente, terenuri şi maşini. Aplicarea sa implică construirea unui anumit scenariu după care se va juca mai mult sau puţin teatru.

Primul act este acela în care cumpărătorul face o (falsă) ofertă de preţ, o momeală atrăgătoare care elimină concurenţa şi motivează vânzătorul pentru iniţierea derulării tranzacţiei. Odată ce a obţinut acest lucru, cumpărătorul va găsi motive pentru a-şi modifica falsa ofertă iniţială. Apoi, va începe „târguiala", prin care va forţa vânzătorul să accepte noua ofertă, mult mai modestă. Pe cât posibil, vânzătorul va fi pus în situaţia în care nu mai are de ales.

Cam asta-i în teorie. Pentru a o vedea cum funcţionează în practică, hai să urmărim împreună un scenariu uzual de ofertă falsă, cu mingea sus! Presupunem că vrei să cumperi un apartament. Răsfoieşti presa şi găseşti anunţul care te aranjează. Cunoşti zona şi mergi la sigur. Preţul orientativ este anunţat la 50 000 $, cu menţiunea „negociabil". Pui mâna pe telefon, suni imediat şi oferi, din prima, cu toată hotărârea, preţul indicat. Laşi telefon, adresă şi găseşti un motiv rezonabil să amâni prima întâlnire cu două, trei zile. Vrei să câştigi timp. Mulţumit că şi-a găsit cumpărător, vânzătorul va descuraja pe concurenţii tăi. Retrage anunţul din presă. Exact ceea ce doreşti. Peste trei zile, îl vizitezi şi declari (dacă e cazul) că este apartamentul visurilor tale. Din păcate, ai deja o mică problemă: ţi-ai făcut socotelile, ai adunat tot ce poţi lichida şi, cu toată părerea de rău, poţi oferi doar 46 000 $, după exact 30 zile. În schimb, oferi imediat un

avans de 5 000 $, cu acte în regulă, la notariat, o dovadă în plus că eşti client serios. Propui semnarea contractului peste 9 zile şi... dispari. Din acest moment, nu-l mai cauţi pe vânzător. Te va căuta el. Panicat, peste cel mult o săptămână, va afla că eşti plecat din ţară într-o delegaţie de câteva zile. Va suna zilnic, îngrijorat. Regrete, scuze politicoase şi încă o amânare de o zi, două. În sfârşit, accepţi o întâlnire, la care vii jenat. Joci teatru: „Ce mi-ar fi plăcut! Dar soţia a găsit altul, la fel de bun, cu numai 35 000 $. Ce să fac, să-mi stric casa?" Gogoşi. Acum, deja vânzătorul are probleme: a cheltuit avansul, a retras anunţurile, trebuie să ia totul de la început şi... are nevoie de bani. În plus, începe să se întrebe dacă nu cumva a exagerat cu preţul. În fond, care-i valoarea apartamentului?! Mai că ar fi de acord cu noul preţ. Confidenţial şi pretins complice, pentru a-l ajuta să decidă, îi spui că vei plusa cu 2 500 $, dintr-un fond secret, fără ştirea soţiei. (Asta-i o banală tehnică de închidere). Ai şanse mari să închei afacerea economisind 12 500 $? Nu-s de aruncat.

Momeala ofertei „personale"

- *o altă versiune a ofertei false*

Proprietara unor mici magazine căuta o maşină de transport uşor la mâna a doua. După ceva vreme a găsit una potrivită. Pe eticheta lipită pe parbriz scria 9 900 lei. S-a tocmit puţin cu vânzătorul şi preţul a scăzut repede la 9 000 lei. N-a acceptat noul preţ şi a continuat să se tocmească, spunând că oricum va căuta şi alte oferte până la sfârşitul zilei. Vânzătorul s-a scuzat, a telefonat proprietarului şi a revenit cu întrebarea: „Aţi cumpăra-o astăzi cu 8 000 lei?" Îi plăcea ideea, dar era hotărâtă să caute şi alte oferte. La sfârşitul zilei de căutări, nu a găsit nici altă ofertă mai convenabilă. Se ataşase deja de oferta la 8 000 lei. Seara, i-a dat un telefon vânzătorului şi l-a anunţat că acceptă oferta. Spre surpriza ei, vânzătorul i-a replicat ferm că preţul a urcat la 8 900 lei. La protestele ei, vânzătorul i-a explicat că preţul de 8 000 a fost doar o „ofertă personală", făcută fără consultarea proprietarului maşinii. În cele din urmă, a negociat cu proprietarul la 8 700 lei. A cumpărat-o totuşi, deşi avea impresia că întâlnise şi oferte mai convenabile.

Am discutat cu ea despre această negociere şi am recunoscut un truc din manualele de negocieri; oferta „personală" aruncată ca momeală. Practic, este vorba de o ofertă „prea avantajoasă ca să fie şi adevărată". Ea este aruncată de vânzător pentru a crea ataşamentul cumpărătorului şi a-l face să ignore sau să trateze superficial ofertele concurente. În momentul în care se ajunge la cumpărarea efectivă, vânzătorul va ridica din nou preţul, pretextând varii motive, între care cele mai frecvente privesc dezacordul şefului sau, după caz, al proprietarului.

Oferte măsluite la pachet

- *încă o versiune manipulativă a ofertei false*

Atâta timp cât nu contravin legii şi uzanţelor de pe piaţă, minciuna şi teatrul manipulativ pot fi ingrediente obişnuite în reţeta negocierilor.

Un vecin, proprietar al unui teren de 10 000 mp, intravilan, situat în spatele Grădinii Botanice din Iaşi, s-a aflat pe punctul de a cădea victimă unui truc bazat pe serii de oferte false, la pachet. Avocat fiind şi o persoană foarte ocupată, a scos terenul la vânzare, fără să-l parceleze în loturi mai mici, pentru a evita complicaţiile unui număr mare de tranzacţii. Totuşi, pentru că dorea să se înfrupte singur din deliciul negocierii, a evitat să contacteze o agenţie imobiliară.

Ţinând seama de plasamentul şi înclinaţia terenului, expertul unei bănci a evaluat terenul la 25 euro/mp. Valoarea totală a tranzacţiei urca în jurul a 250 de mii de euro. Oferta de vânzare a fost anunţată în presa locală. Au trecut mai bine două săptămâni, fără să-şi arate cineva interesul pentru teren. În a şaisprezecea zi, s-a prezentat un prim posibil client, însoţit de un agent imobiliar: „Cumpăr tot lotul într-o singură tranzacţie şi ofer nici mai mult nici mai puţin de 14 euro/mp" a declarat clientul. Destul de contrariat, chiar indignat, avocatul a refuzat ferm această primă ofertă de preţ. După câteva zile, s-a prezentat alt client, cu un alt agent imobiliar şi a oferit doar 13 euro/mp. Evident, avocatul a refuzat din nou, la fel de contrariat. Apoi, la alte câteva zile, un alt client i-a oferit 11 euro. Avocatul a respins şi a treia ofertă, dar a început să se întrebe sincer dacă nu cumva evaluatorul a exagerat valoarea terenului. După pachetul de trei oferte succesive şi în scădere, îndoiala cu privire la adevărata valoare a terenului a prins rădăcini. După alte câteva zile, un al patrulea client a oferit maximum 15 euro. Între timp, avocatul începuse construcţia unei case pe un alt teren, moştenit de la părinţii soţiei. Nevoia de bani venea să urgenteze finalizarea tranzacţiei. Oferta de 15 euro nu i se mai părea atât de respingătoare pe cât i s-ar fi părut la început. Ba chiar începuse să-i surâdă, în ciuda căderii cu 100 de mii de euro a valorii estimate iniţial a tranzacţiei. Din fericire, lucrurile au luat brusc o altă întorsătură. Dintr-o întâmplare care nu-mi este foarte clară, avocatul a aflat că ultimul client este asociatul primului, într-o afacere. Apoi, din aproape în aproape, a aflat că şi cei doi ofertanţi intermediari fac parte din aceeaşi alianţă de afaceri. După alte două săptămâni, avocatul a vândut terenul cu 230 de mii de euro, într-o singură tranzacţie. De data asta, trucul a fost demascat în timp util. Aşa cum a fost, cazul avocatului ne scuteşte de alte comentarii.

„Intoxicarea" statistică

- *cifrele pot spune orice, chiar şi adevărul*

De cele mai multe ori, scopul pragmatic al unei tactici de negociere este acela de a convinge oponentul că ai dreptate, fără a-l contrazice pe el în mod direct.

Convingerile sale pot fi mai uşor de zdruncinat apelând metodic la surse de informaţii fără legătură expresă cu obiectul negocierilor. În acest scop, va fi bombardat, în rafale epuizante, cu fel de fel de date statistice: studii, extrase din presă, selecţii din manuale, prospecte, broşuri, oferte, cataloage etc., selectate cu grijă, pentru a sluji exclusiv propriul punct de vedere. Regula e simplă: „Niciodată şi nimic în sprijinul punctului de vedere contrar".

Procedeul este relativ uşor de exersat prin trunchierea informaţiilor şi nu prin trucarea lor. Selecţia statisticilor autentice se face după regula eficace, dar nu şi loială: *„Rămâne ce mă sprijină, cade ce mă contrazice"*. Datele trebuie să fie reale şi să provină din surse greu atacabile. Cu cât sursele sunt mai credibile, cu atât efectul de intimidare şi persuasiune este mai puternic.

Parada argumentelor provenind din surse documentare trebuie pregătită şi condusă cu oarecare talent actoricesc. Cu puţin teatru, partenerul poate fi impresionat şi copleşit de justeţea punctului de vedere prezentat. „Intoxicat" cu informaţie autentică şi inatacabilă, dar trunchiată (asta nu se vede), adversarul va avea sentimentul că nu şi-a pregătit suficient lecţia şi runda de negocieri. Va gândi că eşti mai deştept sau, în orice caz, mai documentat decât el. Complexat, chiar jenat, va dori să se termine totul mai repede. Cu un adversar competent, informat şi abil, tactica nu prea are şanse, dar nici nimic de pierdut.

Este unul dintre motivele pentru care echipa de negociere include experţi pe domenii. Sunt greu de dus de nas. Tactica „intoxicării statistice" nu se recomandă în negocierile la nivel de experţi.

Dincolo de tactică şi truc, faza de informare propriu zisă are o importanţă uriaşă în negocieri. În bugetul total de timp al negociatorilor profesionişti, ponderea timpului alocat culegerii de informaţii utile negocierii se situează în jurul a 38,5%.

Tabelul 4. *Ponderea culegerii informaţiilor în durata procesului de negociere*

	Negociatori experimentaţi	*Negociatori medii*
Punerea de întrebări	21,3 %	9,6 %
Testarea înţelegerii	9,7%	4,1%
Recapitularea şi rezumarea	7,5%	4,2%
TOTAL	38,5%	17,9%

Sursa: G. Richard Shell, 1999

Pentru necesarul plus de credibilitate, am apelat la cartea celui „mai mare profesor de negociere al naţiunii americane", care a sintetizat rezultatele unui studiu întreprins de Neil Rackham şi John Carlisle asupra conduitei negociatorilor englezi de contracte şi conflicte de muncă.

Un alt mare profesor de negocieri – de data aceasta „al naţiunii române" –, Valentin Postolache, spune că „informaţia scrisă are putere hipnotică" în negocieri. Pentru început, să ne gândim la banalele liste sau cataloage de preţuri. Joacă adesea rolul de norme şi standarde de netăgăduit ca atare. Apoi abia, să ne mai gândim la trucuri. De pildă, un proprietar abil, înainte de a scoate la vânzare un teren prost plasat, a plătit în presa locală

nici mai mult nici mai puțin de 50 de oferte de cumpărare (false) care solicitau teren în acea zonă. Mai mult chiar, anunțurile ofereau prețuri premium. Valoarea terenului a crescut de la 11 la 23 euro/mp și a încetat să mai fie prost plasat. Pontul cu terenul, ca și testul de mai jos sunt împrumutate de la vestitul Fox Training Romania.

Test

Într-o negociere, avem cu atât mai multă putere cu cât putem aduce mai multă informație tipărită în sprijinul afirmațiilor noastre. Care ar putea fi ierarhia credibilității următoarelor tipuri de informație?

a) catalogul tău de produse,
b) o revistă de specialitate,
c) un colaj extras de pe Internet,
d) o carte de specialitate,
e) un ziar,
f) câteva pagini scoase la imprimantă.

Răspuns corect: ordinea „normală" : cartea, revista, ziarul, Internetul, catalogul și paginile tipărite de tine.

Dar nu așteptați rețete. Dacă ați înțeles principiile, veți cânta mult mai bine după ureche.

Negocieri roșii, albastre și violete

- *negocierea ia culoarea negociatorului*

Un partener de negocieri (im)perfecte (Gavin Kennedy, *Negocierea perfectă,* 1998) mi-a oferit o viziune plastică asupra stilurilor de negociere. Comportamentul negociatorilor, oriunde s-ar afla – în afaceri, politică, diplomație, bucătărie sau altceva – este asociat cu trei culori: *roșu*, *albastru* și *violet*. Intențiile și predispozițiile lor vor fi de asemenea roșii, albastre sau violete.

Negociatorii Roșii sunt dominatori și agresivi, gata oricând să ceară, fără să ofere la schimb. Să ia fără să dea. Ei cred că totul li se cuvine. Gata să intimideze, să stăpânească, să exploateze, recurg ușor la tactici de intimidare și umilire. În viziunea lor, *„mai bine"* înseamnă *„mai mult pentru ei și mai puțin pentru tine"*. Desigur, intențiile lor Roșii sunt cosmetizate prin trucuri murdare. Amenință, constrâng, trișează și, pe moment, obțin ce vor, așa cum vor. Pe termen lung pierd relația. Ce mult i-a dat de furcă Împăratul Roșu lui Harap-Alb!

Negociatorii Albaștri au un comportament concesiv sau pasiv. Sunt gata să ofere fără să ceară, gata să dea fără să primească, concesivi, sumisivi, samariteni, gata să cedeze, să lase de la ei, numai să fie înțelegere. Sacrifică ușor propriile dorințe și interese. Ofertele și concesiile lor unilaterale provoacă exploatare din partea adversarilor Roșii. Albaștrii se inhibă ușor, se culpabilizează și se inferiorizează în plan social, lăsând pe alții să hotărască în locul lor. În viziunea lor, „mai mult pentru partener înseamnă mai bine pentru amândoi".

Unul şi acelaşi negociator poate fi, pe rând, atât Roşu, cât şi Albastru; Roşu cu unii parteneri, în unele situaţii sau momente şi Albastru cu alţii, în alte situaţii şi momente. Eşti Roşu când ai intenţii şi comportamente agresive. Eşti Albastru când ai intenţii şi comportamente concesive. Uneori, deşi pleci de la intenţii Albastre, se întâmplă să nu rezişti tentaţiei de a fi Roşu, de a vâna ocazia, de a lua fără să dai la schimb.

Mare lucru să „citeşti" partenerul la primul contact şi să-i atribui culoarea pe care o are. Câştigi mai uşor când ştii la ce să te aştepţi şi de unde să-l apuci. Când negociezi cu un Roşu, nu trebuie să faci ca el, dar nici nu merită să fii Albastru şi să te laşi călcat în picioare. Nu merită să ridici tonul şi să baţi cu pumnul în masă, dar nici să răspunzi amabil şi supus la abuz, la aroganţă şi agresiune. Cel mai bine este să rămâi calm şi: a) să vorbeşti mai încet decât el; b) să vorbeşti mai rar decât el; c) să nu te laşi târât în cursa cuvintelor grele; d) să nu te aperi, să nu te scuzi; e) să eviţi atacul la persoană; e) să îţi păstrezi umorul şi ironia uşoară şi f) să nu iei în seamă ameninţările.

Când combină cele două stiluri, negociatorul este Violet şi negociază pe principiul schimbului. Nu dă fără să primească, dar nici nu primeşte pomană, fără să dea la schimb. Violetul propune oferta şi cererea, în termeni de genul: *„Dacă tu..., atunci eu..."*.

Bazar oriental

- *străvechea şmecherie a negustorului oriental*

Pe când cucereau Orientul, comandanţii legiunilor romane erau scandalizaţi de negustorii arabi care, la start, ridicau pretenţii exorbitante şi, la final, lăsau marfa pe „nimica". Comportamentul lor era greu de înţeles, dar dădea rezultate. Astăzi, deşi rămâne tipică pentru bazarul oriental, tactica este folosită în toată lumea. Psihologia socială a descoperit în ea o întreagă filosofie a manipulării.

În primul rând, tactica este o subtilă aplicare a legii contrastului, care spune că două lucruri diferite par şi mai diferite, dacă sunt puse alături. Un preţ mic lângă unul mare pare chiar şi mai mic decât este, tot aşa cum albul lângă negru pare mai alb.

În al doilea rând, aceeaşi tactică foloseşte legea psihologică a reciprocităţii (*do ut des*); când cineva ne dă sau ia ceva, simţim dorinţa să-i dăm sau luăm altceva în schimb. Un caz particular al acestei legi este cel al concesiilor reciproce din timpul unei negocieri. Dacă ridic din start pretenţii mari şi, ulterior, le cobor la un nivel rezonabil, şansele de a-mi fi îndeplinite sunt mai mari decât în situaţia în care aş fi mers de la început pe nivelul rezonabil.

Această tehnică de negociere (numită şi „retragere după refuz") poate fi întâlnită în bazar şi la colţul străzii, unde negustorul lansează cereri exagerate în startul negocierilor. De pildă, dacă marfa oferită poate fi evaluată decent la 20 lei/buc, cere brutal şi nejustificat preţul de 50 lei. Pretenţiile sunt artificiale şi premeditate în ideea ca, ulterior, în trepte succesive, să renunţe cu „bunăvoinţă" la ele. Renunţările vor lua aparenţa unor concesii. Vor fi însă concesii false; negustorul va tot lăsa de unde nu-i, dintr-un preţ umflat artificial. La „generoasele" sale concesii, cumpărătorul se va simţi obligat să facă, la rândul său, nişte concesii. Ale sale vor fi însă reale. Avantajul şi şmecheria acestui truc stau în faptul că la concesii false se răspunde cu concesii reale.

De regulă, în acest mod se ajunge la un rezultat incomparabil mai bun decât ar fi posibil în condiţii de licitare corectă a poziţiei de deschidere a negocierii. Dacă adversarul intră în joc, va fi nevoit să joace. Tactica este folosită cu succes de abilii vânzători de bazar. Ei aruncă din start un preţ asasin şi se arată dispuşi să tot lase din el, făcând false concesii la care, adesea, li se răspunde cu concesii reale.

În esenţă, tactica de bazar oriental tinde să încalce regula reciprocităţii. Or, în relaţiile cu persoane care se sustrag acestei reguli, trebuie să fim extrem de precauţi. Spiritul samaritean nu mai oferă răspunsul potrivit. Mari negociatori afirmă limpede că, în negociere, regula reciprocităţii ne „îndreptăţeşte la un tratament tip *dinte pentru dinte*. Aplicaţi-l insistent!" (Shell, 2005, p.339). Astfel, antidotul eficace în faţa unui oponent care supralicitează oferta (sau sublicitează cererea) rămâne exagerarea poziţiei de negociere în sensul opus celui în care o face el. Dacă cere 50 lei în loc 20, în replică, vom oferi doar 5 lei pe acelaşi bun. Dacă jocul negocierii se declanşează, rămâne o marjă de manevră în care se poate răspunde cu concesii false la concesii false. Dacă intrăm în joc fără această marjă, anunţând de la început preţul corect, afacerea poate fi ratată.

Negocierea vânzării în trei paşi

- *sărind dintr-o extremă în cealaltă, legea contrastului îşi face treaba*

Tehnica „celor trei paşi" este o schemă clasică de negociere a vânzărilor, bazată pe saltul de la o extremă la alta şi pe acţiunea legii psihologice a contrastului. Ea funcţionează abia după ce vânzătorul a aflat deja care sunt nevoile şi problemele clientului. În fond, el nu vinde produse, ci doar soluţii la problemele clientului. Tehnica este compusă din trei secvenţe succesive:

Pasul 1. Mai întâi, propune clientului un produs de cea mai bună calitate, cotat desigur la preţul cel mai ridicat. Se operează simultan pe două scări ale contrastului; calitatea şi preţul. În primul pas, atracţia va fi calitatea înaltă, iar respingerea va fi preţul ridicat. Reacţia cea mai probabilă a clientului: *„Brrr! Prea scump!"*. Pare că simte un fior rece pe şira spinării. Majoritatea clienţilor vor refuza cumpărarea în această fază a vânzării. Totuşi, clienţii „graşi" nu trec prin sita rară. Ei se uită mai curând la calitate decât la preţ şi vor putea cumpăra. Rezultatul obţinut va fi aşa numitul „efect de smântânire" a clientelei. Va fi acroşat acel segment de piaţă mai mult sau mai puţin îngust care cumpără calitatea înaltă, aproape indiferent de nivelul preţului. Exact în această idee, vom întâlni unele agenţii imobiliare care deţin în portofoliu un imobil sau un apartament de lux, nu atât pentru a-l vinde, cât pentru a crea un *prag înalt* de referinţă în mintea clientului.

Pasul 2. Oferta propusă în acest pas se va afla exact la extrema cealaltă a celor două scări de contrast; preţul jos ca atracţie şi calitatea slabă ca respingere. Aşadar, vei oferi clientului un al doilea produs, foarte ieftin de această dată, dar de calitatea cea mai slabă. Reacţia cea mai probabilă va fi de genul: „Ce bun era celălalt!...preferam calitatea celuilalt" sau „Hm! Nu sunt eu omul care...ăsta nu-i de nasul meu". Mulţi

clienţi vor conştientiza abia acum nivelul calităţii propuse în pasul anterior, ca şi legătura dintre preţ şi calitate: „Scump, dar face!" De regulă, cei mai mulţi clienţi vor refuză cumpărarea în pasul 2, dar vânzarea nu este încă ratată. Un alt segment al clientelei, cel care cumpără la preţ jos, indiferent de calitate, va fi acroşat în această fază. Din acest motiv, pasul se mai numeşte şi „plevuirea clientelei". În această idee, întâlnim agenţii imobiliare care deţin în portofoliu un jaf de imobil sau apartament, într-o mahala sordidă, nu atât pentru a-l vinde, cât pentru a crea un *prag coborât* de referinţă în mintea clientului.

Pasul 3. Practic, după primii doi paşi ai vânzării, clientul are atât percepţia pragului de sus, cât şi a celui de jos. Deja, poate fi poziţionat mai uşor undeva între limitele intervalului de alegeri posibile. Aşadar, vom propune o a treia ofertă intermediară, un produs de calitate apropiată de a primului, la un preţ intermediar. Reacţia cea mai probabilă a cumpărătorului: „Asta era! Exact ce-mi trebuie". După ce a fost purtat de la pragul de sus la cel de jos, clientul are şanse mai mari să se oprească repede pe o poziţie intermediară. De regulă, majoritatea clienţilor cumpără în acest pas şi au sentimentul bun că au făcut şi o afacere. Dacă începem direct cu oferta din pasul trei, clientul are dificultăţi de poziţionare, cere mai multe informaţii, se decide mai greu, durează mai mult şi creşte riscul de a rata vânzarea. Tactica foloseşte efectul manipulativ al legii contrastului obţinut între extremele pe scara preţului şi a calităţii.

„Felia de salam"

- *pas cu pas, ajungi departe*

Numită şi tehnica „paşilor mici" sau tactica „salami", se bazează pe ideea simplă că este mai uşor să obţii salamul feliuţă cu feliuţă, decât totul dintr-o dată. Când cerem prea mult şi prea repede, oponentul poate fi speriat. Are tendinţa firească de a se împotrivi. I se pare mai uşor şi mai puţin riscant să refuze, decât să cedeze. Pare tot mai dificil să continue confruntarea, fără a face concesii prea mari, sub presiune. În schimb, când ceri puţin câte puţin şi te mulţumeşti cu avantaje minore, dar repetate, poţi ajunge mai sigur la victoria finală. Sacrificând timp şi răbdare, succesele mărunte pot trece neobservate. Mai multe succese mici şi fără răsunet se cumulează treptat şi duc la consolidarea poziţiilor şi la obţinerea marilor realizări. În fond, nu trebuie neapărat să ne aflăm în posesia întregului salam, ca să ne înfruptăm din el. Îl putem consuma feliuţă cu feliuţă.

Un exemplu de folosire a tacticii „feliei de salam" ar putea fi cel în care compania „FY Isratech", proiectant de circuite integrate speciale din Israel, s-a oferit să-şi deschidă afacerile şi în România. Inginerul Dorin N. din Iaşi îşi dorea să devină reprezentant exclusiv pe piaţa naţională. El şi-a dat seama însă că, ridicând dintr-o dată o asemenea pretenţie, ar putea fi refuzat; partenerul cunoscându-l insuficient nu are încă destulă încredere. Ca un prim pas, el cere ca în contractul de reprezentare să se introducă doar clauza de exclusivitate pentru judeţele Moldovei. Aşa ceva aproape că nu-i poate fi refuzat, dar este abia prima feliuţă. Ulterior, inginerul va dovedi că lucrurile merg bine şi va cere revizuirea contractului, cu introducerea clauzei de exclusivitate pentru România, iar mai târziu, Republica Moldova şi...

Tactica „pas cu pas" este opusul înţelegerilor tranşante, făcute „cu banii jos". În cazul acestora din urmă, nu există cale de întoarcere. În mod decis şi brutal, negocierile cu banii jos pornesc de la coadă către cap, în sensul că, mai întâi, se acceptă tranzacţia sau acordul final şi, ulterior, se determină condiţiile şi detaliile desfăşurării lor. Asta nu înseamnă că nu sunt destule situaţii în care este mai eficace să negociezi „cu banii jos".

Schimbarea negociatorului

- *când se schimbă negociatorul, iei totul de la capăt*

O primă versiune a acestei tactici este aceea în care, cu puţină regie, se aranjează ca negociatorul şef să pară cu adevărat rezonabil, dar neputincios în faţa presiunilor exercitate de specialiştii din echipa sa. În mod deliberat, oamenii din echipă joacă rolul unor duri încăpăţânaţi şi iresponsabili.

Pe parcursul procesului de negociere, rând pe rând, intră în joc specialiştii: mecanici, electronişti, chimişti, informaticieni, jurişti, economişti. În domeniu său de competenţă, fiecare afişează o poziţie intransigentă faţă de oferta oponentului, dar şi faţă de propriul şef. În acest fel, creează presiune psihologică şi oponentul preferă să lucreze cu negociatorul şef şi să accepte propunerile sale mai rezonabile. Aparent, el nu este de acord întru totul cu coechipierii săi, dar nici nu poate trece prea mult peste opiniile lor.

O a doua versiune a tacticii constă în schimbarea efectivă a negociatorului. Asta înseamnă că, pe parcursul negocierilor, tocmai atunci când te aştepţi mai puţin, partea adversă înlocuieşte negociatorul cu un nou intrat în joc. Poate fi o lovitură dură, care creează dificultăţi. Cel mai puţin plăcut este faptul că trebuie să iei totul de la capăt. Noul negociator invocă noi obiecţii şi revocă unele din înţelegerile făcute deja. Mai mult chiar, poate retrage şi unele concesii ale predecesorului. Noul negociator este omul care te ia de odihnit când predecesorul său te-a extenuat deja. Cel mai rău lucru este să te înfurii şi să te pierzi cu firea. Cel mai bun este să rămâi calm, fără să protestezi inutil. Tactica „schimbării negociatorul" este onestă şi nu poate fi interzisă. Antidotul ar fi acela de a nu te mai obosi repetând argumentele expuse deja celuilalt. Vei adopta o atitudine pozitivă dacă şi oponentul o face. În acordurile sofisticate şi în diplomaţie, tactica dă rezultate bune.

Scurtcircuitul

- *când nu-ţi convine omul, poţi schimba palierul negocierii*

Ne aflăm în faţa unei a treia versiuni a tacticii schimbării negociatorului, făcută cu scopul de a evita persoanele dificile, prin ridicarea nivelului de negociere la un palier ierarhic mai înalt. Acolo, putem întâlni persoane mai înţelegătoare sau verigi mai slabe. Precizăm că, de această dată, partea care invocă schimbarea negociatorului vom fi chiar noi. Uneori, putem fi puşi faţă în faţă cu negociatori foarte dificili. Negociatorii fie prea

puternici, fie prea exigenţi şi buni specialişti în problema care ne interesează, fie cu un stil şi o dominantă psihologică care nu ne convin, fie situaţi pe poziţii de forţă, aceştia pot ridica probleme insurmontabile. Singura soluţie care ne poate salva în astfel de cazuri rămâne ocolirea omului sau verigii dificile. Uneori, acest lucru este posibil prin ridicarea nivelului negocierilor la un rang ierarhic mai înalt. De aici şi numele de tactică de „scurtcircuitare" sau de „şuntare" a verigii dificile.

Aplicarea acestei tactici se pretează mai bine atunci când delegarea autorităţii şi responsabilităţii către oponentul dificil este confuză. Pregătirea operaţiei de scurtcircuit are loc gradual, prin instaurarea deliberată şi treptată a unui climat de suspiciune. Tactica poate fi extrem de eficace din următoarele două raţiuni: 1) managerii superiori sunt adesea mai înţelegători şi mai eleganţi decât cei pe care i-au mandatat şi 2) deseori, pe palierul ierarhic superior se află persoane inferioare subordonaţilor lor, cel puţin sub aspectul motivării şi al implicării.

De altfel, este lucru ştiut că, cel puţin în diplomaţie, negocierile la nivel de experţi sunt cele care ridică adevăratele probleme, pe când cele purtate la nivel înalt devin, adesea, simple schimburi de onoruri şi protocol.

Contracararea unei astfel de tactici presupune un mandat de negociere precis şi clar, astfel încât negociatorul în pericol de a fi scurtcircuitat să poată refuza tentativa de ridicare la un palier superior a unei probleme aflate în limitele mandatului primit.

Implicarea senzorială

- *decizia de cumpărare o iau organele de simţ*

Implicarea senzorială a clientului se obţine prin demonstraţii, probe şi degustări care excită copios organele de simţ. De pildă, dacă clientul doreşte un ventilator, i se propune să-l pună singur în funcţiune, să-i simtă suflul şi să-l asculte. Să schimbe singur vitezele. În acest mod, el se ataşează de produs. Alimentele pot fi gustate. Ţesăturile pot fi pipăite. Ceasul poate fi pus la mână sau lăsat să cadă demonstrativ, pentru a-i proba rezistenţa la şoc. Stofele pot fi pipăite, hainele pot fi îmbrăcate în cabina de probă. Dacă se convinge la nivel senzorial, clientului îi va fi greu să vadă cum vânzătorul pune produsele înapoi în raft.

Aşa cum florăreasa întinde buchetul şi îmbie clientul cu mirosul şi frumuseţea florilor, un profesor de lecţii de dans trebuie să-şi ducă clientul pe ring, să facă primii paşi. Negocierea programului, a duratei şi a tarifului va începe cu succes după ce clientul gustă plăcerea dansului, a muzicii şi, de ce nu, a unei partenere. În mod cert, implicarea clientului este o bună tactică de negociere a vânzărilor.

Când este vorba de implicarea senzorială a clientului, o *singură dovadă palpabilă este mai convingătore decât un discurs de două ceasuri.*

Afirmaţia se bazează pe faptul că, în medie, oamenii reţin 15% din ceea ce aud, 50% din ceea ce văd şi 80% din ceea ce aud, văd şi ating. Nimic nu convinge mai mult decât faptul că vedem cu „ochii noştri", auzim, gustăm, pipăim şi mirosim.

În concluzie, implicarea senzorială a clientului are nevoie de suport material, de exemple concrete, de eşantioane, mostre, probe, mărturii, grafice, fotografii, desene,

extrase din presă, scrisori de la clienţi, înregistrări audio-video şi orice altceva este perceptibil prin gust, auz, văz, pipăit şi miros. Două probe sunt mai sigure decât una singură. *Testis unus, testis nullus.*

Tactica reprezentantului

- *permiteţi-mi să nu trec dincolo de mandatul încredinţat!*

Tactica se bazează pe mandatul de negociere cu prerogative limitate. Conform mandatului, negocierile pot fi purtate deschis şi fără riscuri doar până la un anumit nivel de competenţă. În mandat sunt precizate limitele minime şi maxime în afara cărora negociatorul nu poate lua decizii.

Cumpărătorul delegat poate accepta fără probleme oferta vânzătorului, numai şi numai până la un anumit nivel de preţ. La rândul său, vânzătorul poate accepta fără riscuri doar un termen de garanţie sub durata maximală. Ori de câte ori pretenţiile oponentului depăşesc aceste limite, negociatorul (cu prerogative limitate) adoptă o poziţie de genul: „Asta nu pot decide singur" sau „Asta depăşeşte mandatul meu".

Scopul acestui joc este acela de a impune ideea de mandat limitat. În spatele negociatorului se află un personaj de rang mai înalt, fără acordul căruia nu se pot face concesii mai mari decât limita mandatului. Dacă, în această primă fază a negocierilor, acordul nu poate fi obţinut în limitele de competenţă acordate reprezentantului, personajul de rang mai înalt va putea interveni (sau nu) într-o fază ulterioară. Asta rămâne de văzut. Sub această înfăţişare, tactica reprezentantului cu prerogative limitate poate fi, adesea, o bună acoperire pentru acţiunile de spionaj industrial.

În principiu, tactica urmăreşte fragmentarea procesului de negociere în două faze. În fiecare din ele participă negociatori diferiţi sau chiar echipe distincte de negociatori.

Prima fază. Rolul primei faze este acela de a tatona poziţia oponentului şi de a soluţiona, până la un anumit nivel, aspecte şi probleme de interes reciproc. Se culeg informaţii precise asupra ofertei, a oponentului şi intenţiilor sale. Se descoperă atuurile şi punctele slabe. Negociatorul trimis în această primă fază seamănă cu „pionul otrăvit" dintr-o partidă de şah. Va fi eliminat din joc, după ce va fi creat câteva breşe în apărarea adversarului. Rolul acestei prime faze, în care negociază reprezentantul cu prerogative limitate, este acela de a pregăti temeinic negocierea propriu-zisă, care va avea loc (sau nu) în cea de-a doua fază.

A doua fază. Negociatorul sau echipa care acţionează în cea de-a doua fază, dacă aceasta mai are loc, vor avea avantajul de a negocia aspecte deja discutate şi de a renegocia aspecte deja negociate în prima fază. Cea mai mare parte a informaţiilor vor fi fost deja culese şi interpretate, iar intenţiile adversarului vor fi fost parţial deconspirate. Acum, devine tot mai limpede faptul că tactica poate fi şi o practică de spionaj economic. În prima fază, se culeg informaţii, iar a doua nu mai există.

Când este folosită abuziv, tactica reprezentantului fără putere riscă să devină penibilă şi poate aduce dezavantaje pentru partea care o foloseşte incorect. Negociatorii care acuză lipsa unor competenţe şi prerogative elementare sunt ridicoli şi nu reuşesc altceva decât să-şi enerveze partenerii şi să-şi atragă dispreţul şi aversiunea acestora.

Între variantele acestei tactici, regăsim: tehnica acomodării, tehnica merceologică, tehnica eludării, tehnica implicării şi tehnica cedării autorităţii.

Tehnica *acomodării* priveşte situaţiile în care, în afara cadrului oficial al negocierilor, reprezentantul are rolul de a realiza o bună cunoaştere la nivel interpersonal şi a crea un climat de încredere şi simpatie reciprocă. În aceste cazuri, „reprezentantul(a)" poate fi un prieten comun, o „pilă", o autoritate în materie şi, cel mai adesea, o „animatoare" (un „animator"), care se află ca din întâmplare în localul în care va fi racolat oponentul. Urmează o masă, un pahar, un dans, o noapte de desfătări şi oponentul va scăpa sau uita unele lucruri care fac negocierile dificile.

Tehnica *merceologică* priveşte ingineria comercială, recepţia cantitativă şi calitativă. Reprezentantul, specialist într-un domeniu anume, rezolvă probleme legate de standarde, garanţii, piese de schimb, asistenţă tehnică şi altele care ţin de merceologia obiectului negocierilor. Rolul reprezentanţilor trimişi în prima fază este acela de a clarifica aspecte tehnice. Ei negociază partea care ţine de competenţa lor (mecanică, hidraulică, electrică, construcţii şi montaj, comenzi numerice, mentenanţă, fiabilitate, aspecte juridice etc.)

Tehnica *eludării* se aplică atunci când, din motive subiective sau obiective, se urmăreşte angajarea negocierilor propriu-zise, dar se evită contactul direct între părţile negociatoare, patroni sau manageri. Poate fi vorba de o rudă (nu prea avem putere de negociere în faţa rudelor), de un prieten sau un duşman, în faţa căruia merită evitat contactul direct, dar nu şi afacerea.

Tehnica *implicării* priveşte situaţia în care reprezentantul negociază în numele unei părţi, dar este direct implicat în rezultatul final al negocierilor. În cazul unui accident auto, de pildă, societatea de asigurări care, în final, suportă nişte cheltuileli de reparaţii negociază în numele păgubitului asigurat. Ea reprezintă interesele asiguratului, dar şi propriile sale interese, dată fiind implicarea sa în rezultatul final. Contractul de asigurare este unul triunghiular.

Tehnica *cedării autorităţii* este aceea în care reprezentantul primeşte totală împuternicire de la una dintre părţi să-i reprezinte interesele de-a lungul întregului proces de negociere. Nu mai este nicidecum vorba de un mandat limitat. Practic, partea care a cedat autoritatea iese din joc. Reprezentantul are cotă parte din avantajele şi riscurile posibile. Avocaţii care pledează în procese de succesiune şi recuperare a averilor sau daunelor interese, de exemplu, iau totul asupra lor printr-un contract de cedare a autorităţii.

Falsa comandă de probă

- *altcineva vinde mai ieftin*

Această tactică murdară constă în formularea unei comenzi (pretins) preliminare, cu titlu de „comandă de probă", pentru care se solicită un preţ mai redus şi unele facilităţi de livrare.

Admitem că eşti distribuitor şi intenţionezi o achiziţie majoră de la un furnizor, să zicem X. În loc să mergi de-a dreptul la el, la X, şi să-i propui afacerea, identifici un concurent semnificativ al său, să zicem Y. Mai întâi, vei merge la Y şi te vei oferi

binevoitor să-i promovezi produsul în magazinele tale. Pentru început, vei face o comandă mică, pretinsă a fi de probă. Încă nu ştii prea bine cum se va comporta produsul pe piaţa ta, dar eşti hotărât să-l lansezi şi îl promovezi cu toate riscurile şi costurile aferente. Ca o meritată concesie din partea furnizorului Y, vei solicita un preţ semnificativ redus, un preţ special pentru mica comandă de probă. Vei solicita chiar ca orice alte facilităţi acordate la livrare sau transport să fie transformate în discount. Toate aceste pretenţii vor putea fi justificate prin comenzile masive care vor urma ulterior şi, desigur, prin costurile mari de introducere în distribuţie şi promovare. Oponentul trebuie influenţat să creadă în intenţia clară de a formula comenzi ulterioare, intenţie care în realitate nu există din partea celui care foloseşte tactica.

Dacă totul merge conform scenariului, va fi onorată *comanda de probă*. Preţul special va figura pe factură. Abia acum, cu factura în buzunar, vei merge la furnizorul X pentru achiziţia majoră. Factura va putea fi folosită în negocierile cu furnizorul X, cel vizat anume de la început, ca argument opozabil pentru obţinerea unui preţ mai avantajos sau a unor alte facilităţi comerciale. I se va putea spune: „Am aici o factură de la cineva care vinde mai ieftin".

Acest truc poate da rezultate cu unul sau câţiva furnizori, în cazuri izolate şi punctuale, dar nu va aduce nimic bun şi durabil într-o relaţie de afaceri pe termen mai lung.

Hărţuire, stres, tracasare

- *tactici care slăbesc rezistenţa fizică şi psihică a adversarului*

O tactică agresivă şi urâtă pe care n-o recomand nimănui. Cu toate astea, nimic nu pare s-o împiedice să-şi facă treaba murdară măcar din când în când, cu subiecte grase pentru presă.

Esenţa ei priveşte folosirea unor tehnici de hărţuire, stres, uzură şi enervare. Ca aplicaţie a regulii reciprocităţii se pretează atunci când negociem cu adversari extrem de competitivi şi dezagreabili, dispuşi să angajeze inutil tratative dure şi prelungite. Cu astfel de oponenţi nu putem fi politicoşi şi delicaţi, dar nici nu-i putem da pe uşă afară.

Tactica slăbeşte rezistenţa fizică şi psihică a adversarului, pentru a pune capăt argumentaţiei sale vicioase. Foloseşte manevre laterale care, deşi nu par în mod direct ofensatoare şi umilitoare, au rolul precis de a sâcâi şi obosi adversarul şi a grăbi finalul negocierilor.

Oponentul este plimbat insistent prin hale de fabricaţie, maşini, benzi de montaj şi depozite. Este cazat în încăperi expuse unor zgomote infernale, care-l împiedică să se odihnească. Astfel de climat se poate aranja chiar la hotelul în care este cazat. Duritatea şi eficacitatea acestei practici este evidentă în unele confruntări sportive, asupra unor competitori individuali sau echipe care joacă în deplasare (vezi echipa de fotbal a României, la Kosice, în 1995 sau echipa de lupte în 2006).

La masa tratativelor, negociatorii sunt aşezaţi cu ochii în soare, faţa la perete sau sub surse de lumină iritantă. Pot fi aşezaţi cu spatele la o uşă care scârţâie şi pe care cineva o închide şi deschide insistent, din întâmplare. Cu spatele spre un spaţiu deschis, în care se circulă, se vociferează. Pot fi plasaţi în apropierea unei surse puternice de căldură

(surse direcţionale de căldură radiantă) sau într-un spaţiu umed şi rece. Desigur, pot fi agresaţi şi acustic, de zgomotul unei străzi aglomerate sau a unor utilaje zgomotoase care-şi fac treaba bine, tocmai acolo şi tocmai atunci.

Mult mai subtil şi fals amiabil, va fi însă tratamentul aşezării pe un fotoliu luxos, cu braţe largi şi voievodale, care scârţâie îngrozitor la cea mai mică mişcare. La scurt timp, locatarul reacţionează viguros, cerând alt scaun sau rămâne ţeapăn, pentru a evita scârţâitul. Desigur, toate acestea, dincolo de faptul că fotoliul este prea incomod, prea înalt sau prea jos.

Sunt oferite mese pompoase, cu platouri greoaie, obositoare şi veselă incomodă (beţigaşe), cu exact ce place mai puţin, cade mai greu şi încurcă mai mult. Este loc şi de băuturi prea tari, prea dulci, prea amare etc., în orice caz, peste limita rezistenţei fiziologice obişnuite.

Mai cu seamă atunci când accentul cade pe tranzacţie şi nu pe relaţia pe termen mai lung dintre oponenţii negociatori, există riscul folosirii unor astfel de mijloace de presiune, sub masca celei mai desăvârşite nevinovăţii şi amabilităţi. Când oponenţii noştri folosesc astfel de tactici, iar noi le identificăm la timp, ele devin realmente mai uşor de neutralizat sau suportat.

Focalizarea pe avantajele clientului

- *când clientul cere un burghiu, el are nevoie de o gaură*

Clienţii nu cumpără produsele de dragul lor, ci pentru avantajele aduse de ele. Nu cumpără obiecte, ci avantaje. Când clientul are nevoie de o gaură, el comandă un burghiu. Dacă ar putea cumpăra gaura de-a gata, n-ar cere burghiul, care-i doar soluţia problemei lui.

În negocierea vânzărilor, abilitatea de a identifica problemele clientului şi prezenta oferta în termeni de soluţii este cea mai eficace şi onestă dintre tehnici. Agentul eficace se focalizează pe avantajele căutate de client. Nu iroseşte timp şi energie cu diverse caracteristici tehnice, fizice, chimice. Pentru fiecare produs sau serviciu, selectează fraze-cheie, care intră în recuzita sa verbală şi în textele publicitare din fluturaşi, pliante, panouri şi machete. Un stomatolog folosea frecvent fraza: „La noi, râdeţi fără să acoperiţi gura cu mâna". S-a convins de eficacitatea ei şi a tipărit-o pe toate suporturile publicitare care-i promovau serviciile.

Exemple de fraze banale care vând sunt auzite frecvent în discursul vânzătorilor buni:

- „Pălăria vă întinereşte. Vă face mai lat în umeri",
- „Acest detergent dă strălucire",
- „Costum vă pune în valoare talia superbă",
- „Această cravată conferă prestanţă" sau
- „Voiajul pe care vi-l propunem vă încarcă bateriile".

Când înţelege că obţine avantaje, clientul cumpără. În negocierea vânzărilor, regula care convinge clientul e simplă: *Oferă avantaje*!

Argumentaţia centrată pe avantaje rămâne regula regină a persuasiunii în toate negocierile, fie şi cu sinucigaşii sau teroriştii. Chiar şi acel ultim argument al ameninţării sinucigaşilor cu pedeapsa divină se bazează pe avantajul evitării pedepsei. Chiar şi când admitem că „în negocieri obţii mai mult cu vorba bună şi un pistol, decât doar cu vorba bună" tot asupra avantajului de a nu folosi pistolul ne focalizăm. Excepţie pot face doar negocierile cu teroriştii sinucigaşi. Prin urmare, propunem ferm următoarea recomandare:

Negociază abia după ce identifici avantajele clientului! Evită negocierile în care nu eşti *ferm convins că avantajele lui există cu adevărat!*

În ultimă instanţă, avantajele determină decizia. Obţinem acordul doar atunci când clientul este convins că-i oferim avantaje. Ca să-l convingem trebuie mai întâi să fim noi înşine convinşi. În lipsa acestei convingeri profesionale, puterea de negociere rămâne derizorie.

Dacă plecăm din start cu ideea că vom păcăli sau jefui pe client, obţinând avantaje, fără să oferim avantaje la schimb, argumentele autentice şi credibile vor lipsi. Sunt şanse mari să-şi dea repede seama de acest lucru şi să refuze acordul. Chiar dacă discursul va fi bine ticluit, ceva din gesturi, mimică şi priviri va trăda intenţiile ascunse. Intuiţia deosebeşte sinceritatea de demagogie.

Aptitudinile de negociator persuasiv sunt importante, dar nu pot ţine locul avantajelor pentru oponent. Pentru a construi argumentaţia, avem nevoie de răspunsuri credibile la întrebări de genul:

- Ce are clientul de câştigat de la mine?
- Ce avantaje poate obţine?
- Ce pot să ofer din ceea ce are nevoie?
- Cum îi pot creşte câştigurile?
- Cum îi pot diminua pierderile? etc.

Primul pas înţelept în construirea argumentaţiei este *Lista avantajelor clientului*. Vânzătorii de elită vorbesc şi scriu în termeni de avantaje, chiar dacă vând terenuri pe lună sau pizza cu varză. Ne vom limita la două exemple de toată ziua:

Exemplul 1: Negocierea unui contract de publicitate radio.

Aparent, vindem timp de antenă. Oare clientul vrea să cumpere timp de antenă, pur şi simplu? Are nevoie de secunde, spoturi şi ilustraţie sonoră? Categoric, nu. El vrea vânzări mari, clienţi noi, segmente noi de piaţă. În ultimă instanţă, vrea *bani*. Argumentaţia corectă va fi construită pe avantaje – câştigă bani – şi nu pe aspectele tehnice ale campaniei publicitare.

În cazul în care manifestă o dorinţă de recunoaştere, avem o nouă pistă de argumentare: avantajul de a dobândi notorietate şi identitate.

Exemplul 2: Vânzarea unei imprimante

Vânzătorii buni înţeleg că pe client nu-l interesează atât *modul în care este fabricată*, pe cât *modul în care-i foloseşte* lui. Îl interesează avantajele pe care i le aduce. În loc să insiste pe ideea de tehnologie laser sau jet de cerneală, vânzătorul va spune simplu: „Problema voastră este timpul, iar imprimanta noastră e rapidă; 15 pagini pe minut. Avantajul stă în economia de timp şi bani" etc.

Focalizarea pe nevoile clientului

- *clientul e sensibil unde-l doare mai tare*

Nu-i mare filozofie să observăm două tendinţe universal umane. Pe de o parte, nobleţea şi măreţia umanităţii sunt clădite pe generozitate, altruism, compasiune şi spirit de sacrificiu. Sub presiunea acestei tendinţe, negociatorii vor fi mai mult sau mai puţin concesivi sau cooperanţi. Pe de altă parte, logica supravieţuirii cere ca individul să perceapă pe sine şi nevoile sale mai presus de semeni şi nevoile lor. Sub presiunea acestei tendinţe, negociatorii sunt mai mult sau mai puţin competitivi şi egocentrici. Pentru fiecare dintre noi, cea mai importantă nevoie de pe pământ este propria nevoie. „Pielea-i mai aproape decât cămaşa" spune proverbul. Stă în ordinea firii să plasăm nevoile şi interesele proprii mai presus decât pe ale altora. Cinstit să fiu, pentru mine, nevoile mele sunt mai importante decât ale dumitale. Sper că şi...reciproc.

Oponentul nostru în negocieri nu se poate sustrage acestei dualităţi universal umane. Inevitabil, cea mai importantă dintre nevoile sale devine cea mai sensibilă coardă la persuasiune.

Marii negociatorii şi vânzătorii stăpânesc perfect acest secret. Încă la primul contact, se focalizează pe descoperirea problemelor clientului, *pe cea mai importantă dintre ele*. Ei ştiu că nimeni nu vinde produse, ci doar soluţii la problemele clientului. Dacă află problemele clientului, pot găsi soluţii convingătoare. Primul pas înţelept vizează întrebările pe adresa nevoilor clientului.

Demersul este delicat. Clienţilor le displace să discute problemele care-i fac vulnerabili. Încrederea care „dezleagă limba" este condiţia prealabilă. Iată o tehnică utilă în acest sens:

Întreabă! → Laudă şi asigură! → Roagă!

Întrebare: „Pot conta pe amabilitatea dvs. în completarea unui mic chestionar?"

Laudă şi asigurare: „Sunteţi sincer. Precizia răspunsurilor ne ajută să găsim soluţii la problemele dvs. Chestionarul este opţional şi fără obligaţii."

Răspuns probabil: „Mda. Hai s-o facem şi pe asta!"

Rugăminte: „Vă mulţumesc frumos!...Vă rog să începem cu întrebarea... (din chestionar).

Tehnica se poate prelungi atât timp cât este nevoie, fără a abuza de disponibilitatea celuilalt. O dovadă că funcţionează o constituie practica agenţilor de asigurări, care încep întâlnirea cu identificarea unei maniere de a completa un chestionar de către fiecare potenţial client.

ÎNTREBĂRI DE AUR

- *De ce aţi fost de acord să vă întâlniţi cu mine?*
- *Ce doriţi să obţineţi de la această întâlnire?*

- *Care este problema dumneavoastră ?*
- *De ce vă îngrijorează problema asta ?*
- *De ce este atât de importantă pentru dumneavoastră ?*
- *Ce aşteptaţi de la mine ?*
- *Care este prioritatea dumneavoastră ?*
- *De ce aţi ales-o tocmai pe aceasta ?*
- *Care ar fi consecinţele în cazul în care nu găsim o soluţie ?*

Întrebările detectează *motivele de cumpărare* ale clientului şi clarifică tipul de nevoi şi probleme, momentul şi locul apariţiei, urgenţa rezolvării, persoana care ia decizia şi cele care o pot influenţa, bugetul disponibil şi alte posibilităţi de finanţare.

Negocierea unei vânzări de mobilier:
Clientul declară că are nevoie de un scaun de birou. Vânzătorul nu se repede pur şi simplu cu oferta de scaune de birou. Mai întâi, află pentru cine, unde, când, cum şi pentru ce anume este nevoie de acel scaun de birou:
– *Pentru cine anume din firmă ?*
– *Păi, chiar patronul vrea unul, să se dea mare, să se fălească...*
– *Perfect. Iată unul cu spătar voievodal. Conferă prestanţă şi gâdilă orgoliul şefului...*

Cunoaşterea precisă a *motivelor de cumpărare* permite propunerea de oferte care vin în întâmpinare. În plus, întrebările trezesc şi menţin interesul clientului pentru negociere.

Cea mai proastă argumentaţie începe cu nevoile vânzătorului: „Mi-a rămas în depozit un fotoliu..." sau „Angajaţi-mă ! Sunt şomer şi am casă grea". Pentru client, este lipsită de miză.

Nevoile clienţilor sunt variate şi specifice. Adesea, simplificarea abordărilor poate fi extrem de utilă construirii argumentaţiei. O soluţie este clasificarea lor în cinci familii de nevoi, omogene sub aspectul sensibilităţii la discurs:

- Nevoia de a câştiga bani,
- Nevoia de a simplifica (economie de bani şi timp),
- Nevoia de siguranţă, (evitarea riscurilor),
- Nevoia de a performa şi
- Nevoia de recunoaştere socială.

A câştiga bani pare a fi simbolul universal al succesului. Când ne adresăm acestei nevoi, insistăm pe aspecte financiare: „De ce să plătiţi mai mult? Iată soluţiile noastre ! " Va urma o listă de avantaje băneşti: discount, cadou, dividend, condiţii de plată avantajoase, consumuri şi costuri reduse. Ce uşurare pentru client, nu-i aşa?

A oferi simplitate este un avantaj uriaş într-o lume tot mai sofisticată şi grăbită. Când ne adresăm acestei nevoi, insistăm pe soluţii legate de simplitatea utilizării, întreţinerii, manevrării.

A oferi siguranţă şi încredere poate fi un atu semnificativ, când clientul înfruntă riscuri majore. Când ne adresăm acestei nevoi, insistăm pe soluţii şi caracteristici care oferă protecţie, încredere, securitate: garanţie, piese de schimb, asistenţă tehnică, încercări, probe etc.

A oferi performanţă într-o lume în veşnică competiţie însemnă şanse mari de a vinde. Plusul de performanţă trebuie demonstrat clientului prin caracteristici care semnifică ceva de genul: mai repede, mai mult, mai puternic, mai departe, mai precis, mai durabil, mai fiabil etc.

A oferi recunoaştere înseamnă a face clientul să se simtă unic şi special. Sătul să fie tratat ca toţi ceilalţi, va avea sentimentul recunoaşterii de departe a unui prieten pierdut în mulţime şi preferat celorlalţi. Personalizarea creează ataşament şi fidelitate. Când ne adresăm acestei nevoi, insistăm pe ceea ce-l deosebeşte de ceilalţi, arătându-i prin ce anume este special.

O altă clasificare utilă vizează patru familii de motive de cumpărare:

- raţionale,
- emoţionale,
- induse de prejudecăţi şi
- comerciale, legate de poziţia clientului faţă de produs

Motivele *raţionale* privesc utilitatea şi performanţa. Argumentele potrivite sunt cele tehnice, focalizate pe performanţă, precizie, fiabilitate, mentenanţă, randament, productivitate, preţ, servicii, condiţii de plată, uşurinţă în utilizare, profit.

Motivele *emoţionale* sunt legate de viaţa personală, familie, dorinţă de confort, spirit de imitaţie, snobism, conformism, mândrie, prestigiu, gust, estetică, mofturi şi hachiţe. Argumentele sunt focalizate pe atracţie, prezentare şi condiţionare, prestigiu, formă, culoare, estetică, curăţenie, noutate, plăcere şi conotaţii afective.

Motivele induse de *prejudecăţi* sunt legate de credinţe, obiceiuri, tradiţii, imagine, case de creaţie, origine, modă, statut social etc. Credinţele şi prejudecăţile clientului sunt respectate ca atare. Ca şi gusturile, nu se discută. Argumentele sunt focalizate pe toleranţă culturală. Nu-i treaba vânzătorului să facă educaţia clientului şi nici să angajeze dispute culturale cu acesta.

Motivele *comerciale* sunt legate de *poziţia clientului faţă de produs*: consumator, angrosist, detailist, utilizator, cumpărător delegat. De la caz la caz, argumentele vor fi focalizate pe posibilităţi de re-vânzare, economie de spaţiu, uşurinţă în transport şi manipulare, stabilitatea pieţei, serviciile pentru client, sprijin de marketing şi altele din aceeaşi gamă.

Scenariul persuasiv tensiune *versus* destindere

- *problemele cer soluţii, iar dorinţele, satisfacţii*

După identificarea nevoilor şi problemelor clientului, avem temelia pe care putem construi argumentaţia şi persuasiunea. Nu vindem produse, ci soluţii la problemele lui. Dacă clientul are problema şi noi soluţia, mai rămâne să construim o punte între ele. Scenariul celei mai simple şi productive tehnici de persuasiune este unul de tipul:

Scenariul *problemă versus soluţie*

Dacă problema clientului este încetineala, soluţia va fi viteza sau productivitatea. Dacă problema este riscul, soluţia va fi un plus de siguranţă. Dacă problema e preţul, soluţia va fi...

Când motivaţia clientului este generată de dorinţe (alt fel de probleme) schema de scenariu persuasiv se păstrează, înlocuind problema cu dorinţa şi soluţia cu satisfacţia:

Scenariul *dorinţă versus satisfacţie*

De pildă, dacă dorinţa clientului este aceea de a economisi timp, satisfacţia vine din simplitate. Dacă dorinţa priveşte prestigiul, satisfacţia va însemna mai multă recunoaştere.

Mecanismul universal al persuasiunii funcţionează în doi timpi: 1) Tensiunea şi 2) Destinderea. În timpul 1), descoperim problema şi amplificăm tensiunea generată asupra clientului. Apoi, în timpul 2), oferim soluţia care provoacă destindere şi satisfacţie.

Exemplu. Scenariu în doi timpi pentru un spot electoral:

1. *Tensiunea (Problema)*: În primul pas, este identificată o problemă oarecare, de pildă: drumurile proaste şi pline de gropi sau exodul tinerilor la muncă în străinătate. Tensiunea provocată de problemă este amplificată: maşini distruse, accidente, părinţi bătrâni şi singuri, neconsolaţi după plecarea copiilor la muncă, în Canada.
2. *Destinderea (Soluţia)*: La rampă, apar politicienii cu programe sau doar cu promisiuni: „Vom asfalta străzile...", „Vom crea noi locuri de muncă..." Vor oferi, adică, exact soluţia care rezolvă problema şi satisface dorinţele, detensionând situaţia.

Tactica mituirii

- *de la atenţie la şpagă nu-i decât un pas*

Mituirea este „mica înţelegere" paralelă cu acordul negociat. Rolul ei este acela de a slăbi rezistenţa negociatorului care acceptă favoruri necuvenite. Tactica mituirii poate fi o opţiune atunci când negocierile sunt purtate prin mandatari insuficient motivaţi de partea pe care o reprezintă. Deşi rar întâlnită în manuale, în cursuri universitare şi în Codul manierelor, practica favorului necuvenit funcţionează peste tot în lume. Condamnată mai mult sau mai puţin ipocrit, admisă mai mult sau mai puţin (ne)sincer, mita anului 2005 situează România sub locul 40 în lume, la capitolul corupţie.

Apar unele ambiguităţi între ceea ce numim protocol, atenţie şi cadou, pe de o parte şi mită, pe de altă parte. Rolul protocolului şi atenţiei în negocieri este acela de a amorsa o atitudine şi un comportament favorabile. În afaceri, funcţia cadoului este pragmatică, nu filantropică. Mărunţişurile plasate pe masa tratativelor (pixuri, stilouri, calendare, brelocuri, agende, cafele, băuturi etc.) sunt, absolut fireşti şi creează ambianţă favorabilă negocierilor. Protocolul şi eticheta influenţează pozitiv psihologia negociatorilor. Totuşi,

unele uzanţe diplomatice limitează atenţia la un prânz pe cheltuiala gazdei. Când „atenţiile" depăşesc un prag valoric rezonabil, pot trezi suspiciunea de mituire şi riscă să nu mai fie acceptate. Sunt prea mari pentru a trece ca mici atenţii şi prea mici pentru a fi acceptate ca mită.

Practic, adevărata mituire începe peste pragul valoric la care „atenţia" reîncepe să fie acceptată, prag ce depinde de demnitatea, onestitatea, averea, lăcomia şi riscul la care se pretează negociatorul. Prudenţa pretinde că „orice negociator are preţul său" şi nu se compromite pentru mai puţin.

Relaţiile de afaceri pot fi favorizate prin atenţii şi compromise prin mită. Totuşi, diferenţa dintre atenţie şi mită rămâne adesea una psihologică. Ca să scăpăm de mită, nu-i suficient să scăpăm de sărăcie. Cine fură n-o face pentru că-i sărac, ci pentru că-i hoţ. Chiar dacă sintagma „sărac şi cinstit" flutură mai des decât „bogat şi cinstit", morala şi sărăcia nu se exclud şi nici nu se presupun reciproc. Legea rămâne neputincioasă atâta timp cât traficul rămâne strict confidenţial.

Pe pricopsiţii din inginerii financiar-politice şi foloase necuvenite nu-i invidiez nici o secundă. Mă mulţumesc doar cu o atenţie şi un somn liniştit. Totuşi, de la *atenţie* la *şpagă* nu-i decât un pas...

Negocierea sterilă

- *o negociere paravan pentru o altă negociere*

Uneori, când un negociator urmăreşte un acord favorabil cu un furnizor important (A) şi are nevoie de un plus de putere în raport cu acesta, nu va merge de-a dreptul să angajeze negocieri directe cu el.

În primul pas, se îndreaptă către concurenţii oponentului şi angajează tratative despre care are grijă să afle şi oponentul. Angajează negocieri paralele cu alt potenţial furnizor (B) sau chiar cu mai mulţi. Evident, cu aceştia din urmă, fără intenţia de a ajunge la acord şi semna un contract. Oponenţii de tipul (B) servesc doar ca false alternative, la concurenţă cu (A). În astfel de cazuri, negociatorul va apela sistematic la tehnici şi trucuri de negociere sterilă cu falşii oponenţi de tip (B), folosiţi ca pârghii de presiune pentru (A).

Tehnicile de negociere sterilă practicate cu oponenţii de tipul (B) constau în tertipuri care bat pasul pe loc şi câştigă timp pentru negociatorii principali. Unul din trucuri constă în solicitarea unor concesii imposibile. Altul priveşte blocarea negocierilor pentru elucidarea unor presupuse interdicţii legale sau reglementări ale autorităţilor locale. Solicitarea superfluă de detalii tehnice fără relevanţă pentru afacere este o altă manieră de a prelungi steril tratativele. Dacă mai este nevoie de trageri de timp şi oponenţii de tipul (B) nu s-au prins încă de scopul ascuns al tergiversărilor, va aglomera documentaţia inutilă, va fi invocat omul „care lipseşte" sau informaţia indispensabilă care nu există. Abia pe ultima sută de metri, va cere pauze tot mai dese şi mai lungi.

Tehnica negocierii sterile poate fi şi paravan pentru spionajul industrial şi economic sau pentru documentarea şi colectarea unor informaţii de afaceri.

Tactica faptului împlinit

- *adesea, ce s-a făcut deja rămâne bun făcut*

Faptul împlinit este o acţiune-premeditată menită să-l plaseze pe cel care a iniţiat-o într-o poziţie favorabilă. Constă în aplicarea unor lovituri rapide, forţând finalizarea negocierilor, mai înainte ca adversarul să se dezmeticească. Dă adesea rezultate bune în diplomaţie, în negocierea afacerilor, dar şi în negocierile mărunte de toată ziua. Un exemplu de fapt împlinit în familie poate fi situaţia în care soţia cheltuieşte economiile casei pe o toaletă superbă şi-l informează pe soţul său asupra acestui fapt exact la aniversarea zilei ei de naştere. Puterea tacticii vine din faptul că ceea ce s-a făcut o dată rămâne adesea bun făcut.

De regulă, faptul împlinit este practicat când există putere de negociere, dar este încă discutabilă.

Într-o primă versiune, tactica presupune ca într-un anumit moment în desfăşurarea negocierilor, ales imediat după primul contact, să-i fie prezentate oponentului soluţii, condiţii şi documente redactate în formă finală, pretins „irevocabilă". Deliberat, mai sunt lăsate în suspensie unele aspecte minore care, chipurile, n-au putut fi perfectate fără consultarea şi acordul ferm al oponentului. Desigur, după negocierea acestor ultime detalii nesemnificative, lăsate deliberat în suspensie, oponentului nu-i rămâne altceva mai bun de făcut decât să-şi cheme avocatul pentru contractare.

Uneori, deşi comportă o importantă doză de risc, tactica este folosită şi de negociatorii cu slabă putere de negociere. Ei nu speră să încheie negocierea în condiţiile propuse, dar obţin o bună testare a reacţiei şi a aşteptărilor oponentului mai puternic.

Deseori, faptul „împlinit" este invocat şi spre finalul negocierilor, când se aruncă brusc vestea că fie s-au făcut, fie s-au sistat deja unele livrări sau plăţi, s-au blocat transporturi şi depozite, s-au dezafectat linii de fabricaţie....

De regulă, chiar dacă după invocarea faptului împlinit, condiţiile acordului sunt renegociate, pentru partea care l-a provocat, rămâne avantajul unei marje de manevră în raport cu poziţiile de negociere deconspirate de cealaltă parte.

„Mortul" în casă

- *riscul fragmentării tranzacţiilor*

Este o versiune particulară a faptului împlinit, folosită cu succes atunci când s-au livrat deja utilaje şi instalaţii la client, în limitele unui acord parţial preexistent. În acest acord însă, n-au fost incluse piese de schimb, consumabile, rezerve, accesorii, nu s-a prevăzut asistenţa tehnică, formarea personalului de exploatare şi documentaţia tehnică aferentă. Tranzacţia este fragmentată în mai multe contracte, iar utilajele deja livrate nu pot fi puse în funcţiune. Sunt „mortul în casa" clientului.

Contramăsura eficace este evitarea oricărei fragmentări în negocierea tranzacţiilor complexe. Se negociază totul de la început, fără cozi. Introducerea unor clauze penale

grele este altă cale de a descuraja retragerea din tranzacţie până la derularea completă a acesteia. Uneori, avansul, încasat sau plătit, poate deveni un alt gen de fapt împlinit. Câştigarea presei şi opiniei publice de partea unei soluţii ce n-a fost încă negociată, prin lansare de zvonuri şi declaraţii publice cu fabulaţii este altă cale de a pune adversarul în faţa unui fapt împlinit. Această ultimă versiune este întâlnită mai ales în negocierile politice şi sindicale, dar este eficace şi în afacerile derulate în sectorul public.

Personalizarea comunicării

- *fiecare client cu sensibilităţile lui*

Premisa acestei tehnici este aceea că putem vinde mai mult şi mai repede dacă comunicăm deschis şi „afectuos" cu clientul. În această idee, accentul alunecă de pe aspectele raţionale către cele emoţionale ale comunicării, adică:

- vorbim despre interlocutor;
- vorbim ca interlocutorul;
- vorbim pentru interlocutor.

Interlocutorul avut aici în vedere este clientul sau oponentul în negociere. Principiul însă rămâne acelaşi, indiferent de statutul profesional şi social al interlocutorului.

Cum deplasăm accentul de pe raţional pe emoţional? Asta da întrebare!

Între pomii din livadă, nucul îmi place în mod special. Am câţiva şi plantez alţii, an de an. Când vând nuci, asociez coaja lor cu aspectul *raţional* şi miezul cu cel *emoţional* al comunicării cu clientul. Adevăratul ataşament îl obţin pe seama miezului. El oferă mai mult *afectiv şi feeling*. Miezul înseamnă mai bine 90% din nucă şi clienţii sunt conduşi de emoţii cam în aceeaşi proporţie.

Când expun doar coaja nucii, partea raţională, şi cea afectivă rămâne ascunsă, îmi dau seama că majoritatea deciziilor aparent raţionale sunt ghidate de emoţii şi sentimente. Din păcate, este dificil să conştientizăm acest lucru şi, în prezentarea ofertelor, privilegiem limbajul raţional, adică expunem mai curând coaja decât miezul. Limbajul emoţiilor pare simplist şi primitiv.

Or, adevărata deschidere către client se măsoară în termeni de căldură umană, în limbajul afecţiunii. *Limbajul relaţiei* este cel al emoţiilor. Afecţiunea indusă prin limbaj ia în considerare patru criterii:

- Numărul de cuvinte personalizate: nume proprii, pronume personale, adjective şi pronume posesive;
- Ponderea frazelor care împărtăşesc grijile, temerile, preocupările şi proiectele clientului;
- Limbajul paraverbal: tonul vocii, ritmul, modulaţia, accentul, pauzele etc. şi
- Limbajul trupului: postura, privirea, expresia, contactul, distanţa, gestica etc.

Deşi nu privesc limbajul verbal, ultimele două criterii sunt cheile limbajului relaţiei, pentru că ele comunică atitudinile, emoţiile şi sentimentele autentice.

Prima impresie, în clipa salutului şi strângerii mâinilor, este senzorială, nu raţională. Ea vine din limbajul vocii şi trupului. Rezumându-ne la limbajul verbal, vom începe prin a rosti cât mai des numele clientului, măcar atât cât permit politeţea, gradul de familiaritate şi împrejurările. Simpla rostire a numelui atinge afectiv. Când îşi aude numele, clientul există şi percepe relaţia senzorial. Dale Carnegie, spunea că nu-i altă „muzică mai dulce pentru urechile noastre".

În conversaţie, intensitatea relaţiei creşte când folosim pronume personale şi posesive, la persoana întâi şi a doua: dumneavoastră, dumneata, tu, voi, noi, vouă, nouă, al d-voastră, al tău, ai tăi, nostru, vostru etc. Pronumele impersonale demonstrative (acesta, acela, celălalt), relative (cât, cine, cel ce, ceea ce), nehotărâte (unul, altul, vreunul, tot, mult, puţin), negative (nimeni, nimic, nici unul) şi mai ales cele reflexive (se, pe sine, îşi etc.) dăunează relaţiei.

Când clientul foloseşte un jargon rezonabil, sincronizarea are efect pozitiv pentru relaţie. Orice sincronizare în limbaj stârneşte sentimente favorabile în sufletul interlocutorului.

Frazele scurte şi percutante predispun la acţiune şi sunt incomparabil mai tari decât cele lungi, sofisticate, care induc monotonie şi plictis. Verbele la diateza activă şi verbele de acţiune dau viaţă discursului. Fac limbajul viu, prezent aici şi acum. Verbele la diateza pasivă, substantivele abstracte şi cuvintele lungi fac limbajul fără viaţă şi de lemn.

Desigur, clienţi diferiţi nu pot fi abordaţi cu un discurs clişeu. Au sensibilităţi, stiluri, educaţie, venituri şi pasiuni diferite. Negociatorul bun se adaptează oponentului; argumentele care ţin seama de stilul şi sensibilităţile lui sunt mai convingătoare.

De pildă, un client de factură afectivă, animat de idealuri romantice (adolescent sau vârstnic) va rămâne surd la argumente raţionale şi reci. Altul animat de logica pragmatică imediată va rămâne surd la argumente de factură emoţională.

Personalitatea clientului este o configuraţie unică de atitudini, credinţe, opinii, sentimente şi comportamente care-l fac diferit de ceilalţi. E riscant să-l încadrăm într-o categorie oarecare, dar util să mizăm pe caracteristicile-cheie ale unor tipologii:

- *Orgoliosul* şi *Arogantul* tind să se afirme. Pot fi obraznici.
- *Şmecherul* confundă afacerea cu păcăleala. Are competenţe reduse.
- *Timidul* ezită, se teme de conflicte. Stăpâneşte greu nervozitatea.
- *Agresivul* este primitiv şi centrat pe propriile nevoi şi interese.
- *Neglijentul* este neîngrijit şi distrat.
- *Snobul* este vanitos, papagal, teoretician, visează cai mari.
- *Dezgustatul* este mereu plictisit, obosit, scârbit, pasiv.

Tipologia clientului poate fi estimată după fizionomie, gesturi, îmbrăcăminte, accesorii, anturaj, pasiuni, grup de referinţă, clasa socială şi breasla profesională. Orice informaţie de această natură ajută negocierea. Dimensiune-cheie a personalităţii este *imaginea de sine.* Cu cât îi arătăm mai multă consideraţie şi încredere, exploatând nevoia fundamentală a fiinţei umane de a fi înţeleasă şi preţuită, cu atât îl influenţăm mai uşor.

Persuasiunea prin repetiţie

- *clientul nu ştie niciodată toate avantajele pe care le poate obţine !*

Păstrarea convingerii că clientul nu ştie încă toate avantajele pe care le obţine, deşi au tot fost expuse, este extrem de profitabilă; le putem repeta *obsedant* pe toată durata negocierilor.

Această *convingere profesională* ne creşte persuasiunea prin reamintirea avantajelor importante oferite clientului. Uneori, repetiţia riscă să provoace iritare, dar funcţionează. Supra-imprimă mesajele depozitate în memoria pasivă. Efectul repetiţiei este asemănător cu cel al imprimării repetate peste el însuşi a unui text sau al expunerii ochiului la acţiunea unor panouri publicitare repetate identic pe şoseaua de centură, în goana maşinii. Cu cât apar mai des, cu atât creşte numărul de expuneri şi devin mai vizibile, mai persuasive.

O dată pregătite argumentele, urmează alegerea cuvintelor care le exprime în modul cel mai şocant şi izbitor cu putinţă.

> Exemplu: Vânzarea unei maşini sigure
>
> Volvo e maşina cea mai *sigură*; campioana *siguranţei*. Are în spate evoluţia echipamentelor de *siguranţă* în 77 ani de experienţă. Vă *protejează* nu doar de oboseala drumului, ci şi de *insecuritatea* lui. Ce-i drept, nu *asigură protecţie* împotriva păsărilor care lasă „norocul" să cadă din cer. În rest, vă *asigură*."

Cuvintele care pun în evidenţă avantajele ofertei (sigură, siguranţă, protejează, insecuritate, asigură, protecţie...) sunt *cuvinte-valoare*. Alese inspirat şi repetate, tot repetate, fixează mesajul adânc în mintea clientului. Alegerea celor mai bune cuvinte--valoare este legată de nevoia cea mai importantă a clientului, localizată conform „tehnicii *focalizării pe nevoile clientului*":

- *A câştiga bani* cere cuvinte de genul: *gratuit, discount, cadou, ofertă specială, investiţie, ieftin, deducere, reducere* etc.
- *A simplifica* cere cuvinte de genul: *comod, din prima (de prima dată), uşor, pe loc, simplu, fără efort, fără griji, poţi fi liniştit* etc.
- *Siguranţa* cere cuvinte de genul: *evită riscurile, asigurare, încredere, la adăpost, sigur, în linişte, garantat, dovedit, sub umbrelă, protejat etc.*
- *Performanţa* cere cuvinte de genul: *leader, top, primul, numărul 1..., competitiv, eficient, cel mai puternic/rapid/estetic/solid/fiabil, rezultat de vârf* etc.
- *Recunoaşterea* cere cuvinte de genul: *unicat, singurul care, tu, numai pentru tine, al tău, alegere liberă, imagine, identitate, personalizat, opţional, după dorinţă, pe măsură, condiţii speciale* etc.

Cuvintele penetrante şi încărcate de sens întăresc valoarea ofertei prin conţinut, prin putere de evocare şi prin repetiţie, stimulând adeziunea interlocutorului.

„Presiunea timpului"

• *în criză de timp, deciziile se precipită*

Copiii folosesc din instinct presiunea timpului. Cer concesia exact în clipa în care părinţii sunt pe punctul de plecare sau ies în fugă din casă, gata să piardă trenul.

Primul sfat în spiritul acestei tactici sună cam aşa: „Află timpul-limită de care dispune oponentul, ora sau minutul şi cere concesia exact în momentul în care intră în criză de timp."

Tactica presiunii timpului se bazează pe ideea simplă că există mai întotdeauna un program, o agendă de lucru şi un *deadline* al negocierilor. Aceste elemente pot fi manipulate astfel încât problemele delicate să rămână exact la limita expirării timpului alocat procesului de negociere. Termenul limită perturbă gândirea şi atenţia celui în criză de timp.

Cu cât îi laşi oponentului mai mult timp să gândească şi să ia o hotărâre, cu atât ai mai puţine şanse să obţii ceea ce vrei. În schimb, cu cât îl iei mai repede şi-i laşi mai puţin timp să decidă, cu atât ai şanse mai mari să obţii ceea ce vrei.

Pentru a aduce oponentul în criză de timp, se folosesc orice tertipuri şi manevre de tergiversare, ocolire şi amânare, care epuizează rezerva de timp util. Spre sfârşitul timpului alocat negocierilor, lucrurile încep să se precipite. Unul dintre oponenţi trebuie să prindă avionul sau trenul, trebuie să plece în concediu sau în străinătate, are un eveniment în familie sau o grevă gata să izbucnească. Ritmul negocierilor va trebui grăbit şi oponentul va decide sub presiune.

Una dintre manevrele simple şi eficace pentru întârzierea finalului este recapitularea şi desprinderea de concluzii intermediare. O frază precum: „Haideţi să vedem dacă amândoi am înţeles în acelaşi mod problemele convenite până la acest punct al discuţiei" poate servi oricând acestui scop. Ea face necesară reluarea şi parcurgerea cu atenţie a unora sau a tuturor problemelor discutate, amânând discutarea problemei următoare. Dacă este necesar, se pune pe hârtie tot ceea ce s-a stabilit deja, numai pentru a mai câştiga timp. Dacă oponentul se împotriveşte tergiversării şi abordării pas cu pas, trebuie făcut să înţeleagă că nimic din ceea ce s-a convenit deja nu-i definitiv până nu-i pus pe hârtie. Tactica negocierii sterile se combină perfect cu tactica presiunii timpului.

Alte manevre de tergiversare invocă lipsa unor documente, starea sănătăţii, nevoia unor expertize (la care se va renunţă ulterior), plecările în concedii, nevoia unor deplasări urgente etc.

Un exemplu strălucit de aplicare a „presiunii timpului" este cel folosit de preşedintele Jimmy Carter în celebra negociere de la Camp David, în 1978. Atât premierul israelian, Menachem Begin, cât şi preşedintele Egiptului, Anwar Sadat, ezitau în adoptarea poziţiei convenabile, temându-se că o concesie ar putea fi interpretată ca semn de slăbiciune. Carter nu le-a cerut să-şi modifice atitudinea până în cea de-a 13-a zi, ultima a negocierilor. A amânat mereu decizia finală, îndreptând atenţia spre un proiect imperfect de întrevederi cu partea americană. După parcurgerea a 23 de variante imposibile, în cea de-a 13-a zi, Carter le-a cerut decizia finală. Cei doi lideri au căzut de acord (Ury, 1994).

Tactica surprizei

- *dacă nu-l poţi convinge, ameţeşte-l!*

În fotbal sau handbal, marii jucători nu sunt neapărat cei specializaţi în lovituri fixe sau în jocul în viteză. Cei cu adevărat mari sunt imprevizibili, capabili să schimbe mereu tempoul, să lovească din mişcare şi să tragă din orice poziţie. Un astfel de jucător face ca adversarul să fie mereu năucit şi să nu ştie la ce să se aştepte în secunda următoare.

În negocieri, tactica surprizei şi alternării tempoului, a ritmului vorbirii şi a gesturilor derutante se bazează pe schimbări rapide şi imprevizibile în argumentaţia şi comportamentul negociatorilor. Deturnarea bruscă şi neaşteptată a sensului discuţiei, tăcerile şi întreruperile surprinzătoare, lansarea unor argumente şi atuuri neaşteptate au drept efect năucirea şi intimidarea continuă a oponentului, slăbindu-i capacitatea psihică de reacţie. Secretul cere să ştii când să schimbi pasul; poate veni un moment în care-i mai bine să stai la o parte şi altul în care-i mai bine să ataci, un moment în care să vorbeşti şi altul în care să taci, unul în care să fii ferm şi un altul în care să fii maleabil, unul în care să iei şi un altul în care să dai. Te apropii cu răbdare de acord şi, apoi, te îndepărtezi ca să te apropii din nou, în timp ce oponentul oscilează între speranţă şi renunţare.

Unii vânzători, de pildă, încep surprinzător tocmai prin a arăta clientului dezavantajele produsului oferit. Abia după aceea, aduc în discuţie şi avantajele. Ei ştiu bine că atunci când etalezi dezavantajele, ceea ce vei spune în rest va deveni incomparabil mai credibil.

Ca un alt excelent exemplu, William Ury (1994) interpretează prin grila negocierilor o proză scurtă a celebrului O' Henry. La răpirea fiului lor de către nişte necunoscuţi, părinţii şi-au propus să nu reacţioneze, să nu-i caute pe răpitori şi să nu răspundă apelului acestora. Răpitorii au fost consternaţi. În scurt timp, copilul a devenit o reală povară pentru ei. Chiar au ajuns acolo unde ar fi vrut să plătească ei ceva părinţilor ca să-şi ia copilul înapoi. Atitudinea adoptată de părinţi care nu au angajat negocieri, surprinzătoarea lipsă de reacţie i-a descumpănit complet pe răpitorii care nu şi-au mai putut impune condiţiile.

Tactica surprizei poate da rezultate bune doar în faţa negociatorilor mai puţin experimentaţi sau insuficient pregătiţi, care învaţă şcolăreşte o schemă de negociere. Când sunt scoşi brusc din scenariul pregătit din timp rămân debusolaţi ca un elev care uită poezia. Se grăbesc să ajungă la un acord, oricare ar fi acesta, să termine totul mai repede. În faţa unor adversari puternici şi experimentaţi, este dificil de găsit lovitura de teatru care să-i descumpănească şi tactica nu dă rezultate. Pentru că este o tactică de hărţuială, cel mai bun antidot rămâne calmul şi răbdarea.

Tactica politeţii şi complimentării

- *este greu să refuzi un om amabil şi politicos*

Premisa de la care pornim este aceea că unui interlocutor politicos şi amabil este greu să-i refuzi o favoare. Se mai adaugă şi faptul că nu prea există oameni cu adevărat insensibili la laude sau la efectul regulii simpatiei. Poate merge şi mai departe, acolo unde ofensele sunt preluate ca semnale de atenţie şi... bunăvoinţă, iar atacurile la persoană deviate în atacuri la problemă.

Legenda spune că un general din suita regelui prusac, Friedrich cel Mare, a căzut în dizgraţia marelui suveran. Întâlnindu-se cu regele, nu tocmai întâmplător, generalul l-a salutat cu cel mai înalt respect. Regele i-a întors ostentativ spatele. În replică, generalul a strigat din urmă: „Mă bucur să constat că Maiestatea Voastră nu mai este supărat pe mine". „Cum aşa?" a întrebat contrariat regele. „Maiestatea Voastră nu ar întoarce niciodată spatele unui duşman" a răspuns generalul. Regele a dezarmat şi generalul a reintrat în graţiile sale.

În negocierea afacerilor, pot fi întâlnite situaţii asemănătoare. Să ne gândim la negocierea salariului! Amabilitatea şi complimentarea este un exerciţiu delicat. Există riscul de a cădea uşor în periere şi linguşire. Trebuie remarcate sincer doar însuşiri şi merite reale şi nu imaginare sau cârpite. La fiecare persoană găseşti ceva lăudabil, dacă nu eşti cârcotaş. Lauda bună este sinceră şi fără excese, cu un zâmbet curat pe buze. Inventarea de merite care nu există bate la ochi. Când se exagerează, complimentul degenerează în linguşire. Ce-i drept, merge şi asta la unii interlocutori, dar prezintă riscul pierderii demnităţii şi credibilităţii în faţa celor redutabili.

Complimentele pot fi acceptate cu eleganţă, păstrând o oarecare neutralitate. Cei care se apără şi fac pe modeştii când sunt lăudaţi sunt şi cei care muşcă mai bine nada. La complimente se poate răspunde elegant cu ceva de genul: „Ce amabil din partea dvs.! Vă mulţumesc frumos".

Zvonul

- *cuvintele potrivite flutură din aripi*

Vorba dulce mult aduce...şi în afaceri. E ca razele dimineţii în lanul de floarea-soarelui. Clienţii întorc capul după tine, când circulă zvonuri bune pentru afacerea ta. Dacă concurenţii răspândesc zvonuri rele, ele rod ca viermele temelia vânzărilor şi a puterii de negociere.

Ideea ar fi aceea ca zvonurile pozitive să ajungă la ţintă înaintea negociatorului. Ele vor pregăti terenul, vor creşte puterea de negociere. Zvonurile ajunse la urechile adversarului îi slăbesc poziţia în raport cu tine. De pildă, înainte de a negocia salariul, unii angajaţi caută o „gură spartă" căreia îi spun că au oferte de serviciu în altă parte şi se gândesc la demisie. Dacă ar spune direct aceleaşi lucruri, ar putea să nu fie crezţi. În multe negocieri se poate proceda la fel.

Zvonurile circulă din om în om, prin „radio-şanţ". Cei mai buni răspândaci sunt clienţii, vecinii, rudele şi angajaţii. Vorbele lor au autoritate. Dacă-ţi pui din când în când problema asta, poţi obţine un oarecare control al zvonurilor. Ele nu circulă chiar aşa haotic cum pare la prima vedere.

Cunoştinţele întâmplătoare şi clienţii ocazionali folosiţi în răspândirea zvonurilor oferă şansa unor legături noi, cu alte afaceri, cu alte grupuri de interese, prieteni şi rude.

Genului acesta de promovare, francezii îi spun *bouche a oreille* (şoaptă la ureche) şi îl consideră miraculos în dezvoltarea micilor afaceri cu oferte pentru „elită". Lansarea zvonului şi redactarea textelor promoţionale necesită o grijă specială pentru cuvintele magice sau tragice. Au o forţă uriaşă în bine sau în rău şi fac incomparabil mai mult decât cuvintele obişnuite.

Câteva cuvinte magice recomandate în manualele de marketing: *tu*, *tine*, *gratuit*, *plăcere*, *satisfacţie*, *sigur*, *garantat*, *bun*, *avantaj*, *nou*, *reducere*, *acum*, *câştig*, *succes*, *profită*, *distracţie*, *bani*, *valoare*, *descoperă*, *dorinţă*, *dorit*, *al tău*, *confortabil*, *de ce*, *primul*, *cadou*, *sănătate* etc. Sintagme construite cu astfel de cuvinte ar putea fi: *un cadou pentru tine.../doar aici găseşti.../de ce să dai mai mult.../poţi primi banii înapoi.../ garanţie dublă.../nou ! În sfârşit.../nu trebuie să plăteşti pe loc.../avans zero.../singurul cu adevărat.../descoperă.../economiseşte/de ce să nu-ţi oferi...?/ai merita şi tu...* etc.

La celălalt pol, cuvintele tragice pot strica oricând un text bun, inducând conotaţii neplăcute şi dureroase: *obligaţie*, *plată*, *greşit*, *eşec*, *cost*, *părere de rău*, *pierdere*, *dificil*, *contract*, *cumpără*, *vinde*, *rău*, *comandă*, *datorie*, *moarte*, *boală*. Cam asta-i.

Tehnica asocierii şi alianţei

- *unde-s mai mulţi, puterea creşte*

Cei mai puternici oameni de pe pământ nu sunt individualităţi, ci familii, grupuri, organizaţii, alianţe. În artă, individualităţile pot fi puternice, dar în afaceri, alianţele au putere.

Doi cumpărători sau doi furnizori, consideraţi separat, au o putere de negociere mai redusă decât în situaţia în care s-ar asocia şi ar negocia împreună, de aceeaşi parte a baricadei. Când cererile sau ofertele se combină unele cu altele, puterea de negociere creşte. Se pot obţine preţuri mai bune sau concesii mai mari. Se pot asocia vânzătorii şi cumpărătorii, dar se pot asocia şi grupa, unele cu altele, produsele sau comenzile, pentru a exercita presiuni mai mari asupra oponenţilor.

O a doua versiune a asocierilor utile în negocieri este de natură psihologică şi semiotică. Secretul manipulării prin asociere semantică se bazează pe dorinţa oamenilor de a fi alături de cei buni, frumoşi, bogaţi, celebri.

Tactica de asociere se bazează pe hiperbolizarea calităţilor unui produs sau serviciu, prin asocierea lor cu o imagine de marcă bună, cu o experienţă pozitivă sau o persoană importantă, celebră, iubită, puternică, frumoasă şi de bun-gust. Imaginea asociată este instrument psihologic de sugestie şi persuasiune. Într-un mesaj publicitar, asocierea unei oferte de servicii de corespondenţă electronică pentru afaceri cu imaginea celui mai bogat om de pe planetă, răscoleşte dorinţa de îmbogăţire. În literatură, acest procedeu stilistic se numeşte *hiperbolă*.

Un alt aspect al manipulării prin tehnica asocierii se bazează pe asemănarea cu oponentul sau cu oamenii care sunt importanţi pentru dânsul. Oamenii au tendinţa să accepte mai uşor propunerile persoanelor care le seamănă. Îi ascultă mai atent pe cei din acelaşi partid, ţin cu aceeaşi echipă de fotbal, au aceeaşi religie sau prieteni comuni. În termenii geometriei, două drepte paralele cu o a treia, sunt paralele între ele. Astfel de amănumte, fleacuri în fond, ne pot ajuta să convingem şi să obţinem mai uşor ceea ce dorim. Ori de câte ori adversarul face o asociere reuşită, cel mai bun lucru este să procedăm la disocierea imaginilor propuse şi la dezbinarea „alianţelor" închegate de el.

Tactica disocierii

- *dezbină şi stăpâneşte!*

După exact aceeaşi logică şi aceleaşi principii ca în regula asocierii, atuurile adversarului pălesc şi puterea sa de negociere scade semnificativ ori de câte ori procedăm la disocierea şi la dezbinarea asocierilor şi alianţelor sale. Cel mai uşor obţinem astfel de efecte când dezbinăm echipa sa de negociere, echipa de vânzări, alianţele cu puternicii din branşă sau când spargem negocierea, contractul, tranzacţia sau livrarea în fragmente mai mici, mai fragile. Aceasta ar fi o primă versiune a tacticilor de disociere.

Mai mulţi cumpărători sau furnizori asociaţi într-o organizaţie, grup de interese sau echipă, vor avea o poziţie mai slabă dacă sunt abordaţi individual, separat unul de celălalt. În mod asemănător, atunci când cererile de ofertă sau ofertele sunt fragmentate, abordate pe rând şi negociate separat, puterea de negociere scade şi se obţin mai uşor concesii.

În scopul disocierii de ceea ce este puternic, frumos, bun şi valoros se foloseşte un procedeu stilistic opus hiperbolei, cu darul de a minimaliza şi bagateliza. Este vorba de figura de stil numită **litotă,** care lasă să se înţeleagă mai mult decât spunem, sugerând o idee prin negarea contrariului ei. Un astfel de efect retoric obţinem atunci când în loc de „Este frumos", spunem „Nu-i urât", în loc de „Este bun", spunem „Nu-i rău" sau în loc de „Este scump" spunem „Nu-i ieftin".

Un om, un produs, o ofertă pot fi măcar uşor discreditate şi minimalizate, prin disocierea lor de imaginea, marca sau persoana care le-a conferit prestigiu.

„Ciupeala finală"

- *o ultimă concesie şi batem palma!*

Unii negociatori întreprind o ultimă tentativă de a obţine o „ciupeală" exact înainte de a bate palma şi a închide definitiv negocierea. De regulă, fac acest lucru ridicând o ultimă problemă, pe care spun că o consideră atât de măruntă încât nici nu mai merită cu adevărat dezbătută.

În acest mod, caută să obţină un ultim avantaj unilateral, fără să cedeze nimic la schimb. G. Richard Schell (2005, p. 40) afirmă că în acest mod „un negociator iscusit poate să-şi crească valoarea contractului cu 3 până la 5 procente".

Procedura pare simplă, la prima vedere. În finalul negocierilor, chiar în momentul încheierii acordului, negociatorul cere cu oarecare inocenţă o *„ultima concesie"*. Ştie că gestul său ar putea să revolte, dar mai ştie că asta nu ajută pe nimeni. Toată strădania şi munca depusă până atunci ar risca să fi fost în zadar şi aruncată la coş. Contează aşadar pe manipularea psihologică prin efectul contrastului şi al angajamentului.

Antidotul? Refuzul rămâne abordarea de fond, un NU sec. Un refuz mai elegant poate fi jucat cu o întrebare ironică, de genul: „Sugeraţi cumva redeschiderea negocierilor?" Dacă răspunsul este negativ, ceea ce rămâne de făcut este respectarea termenilor acordului deja negociat. Dacă răspunsul este pozitiv, se cere rapid o altă concesie la schimb. Replica este tehnica lui *„Da..., dar..."*

În acest truc, ciupeala finală este premeditată din timp, ca un as în mânecă.

Tactica confidenţei

- *cine poate iubi o mască ?*

Confidenţa şi sinceritatea nu ţin neapărat de tactică. Pot fi mai mult decât atât, eventual chiar o strategie personală durabilă. În spiritul acestei strategii, pe cât posibil, vom căuta să nu negociem în numele unei organizaţii, ci în numele propriu al persoanei care o reprezintă. Contăm pe faptul că oponenţii vor dori să facă concesii de dragul unei persoane şi nu de al organizaţiei. Rezultatele negocierilor depind adesea de măsura în care accesăm emoţiile şi sentimentele oponentului.

De cele mai multe ori, negociatorul se prezintă singur la tratative şi leagă numele său de o mică „poveste" care-i conferă identitate afectivă. Are grijă să afle din vreme numele persoanelor cu care va intra în contact, chiar dacă sunt nişte anonimi. Nu strică să afle şi câte o „poveste" a vieţii lor. Din momentul în care ai un nume şi o poveste, devii mai greu de ignorat şi uitat. Când nu ai o poveste..., ea poate fi fabricată. Negociatorul care se bazează pe regula confidenţei ştie că atunci când exteriorizezi sentimentele, oponentul este tentat să facă la fel.

Din contra, neîncrederea în noi înşine şi în oponent, gândurile ascunse, lăcomia, teama de a fi tras pe sfoară, respins şi izolat sunt doar câteva motive pentru care purtăm o mască sau alta, în viaţa de toate zilele şi în negocierea afacerilor. Dar cine poate iubi o mască?

Oamenii nu pot iubi şi nici intra în afaceri cu o mască. Îl ajutăm pe oponent să-şi scoată masca când aruncăm masca proprie şi jucăm deschis pe coarda sincerităţii, punând totul la bătaie, în deplină transparenţă. Confesiunea flatează ego-ul interlocutorului, creşte încrederea, risipeşte temerile şi îi dă o senzaţie de putere. Confidenţele cheamă confidenţe.

În schimb, când se simte dus cu preşul, oponentul se simte desconsiderat şi jignit. Devine circumspect sau se înfurie de-al binelea. Cel care deschide confidenţa trebuie să fie gata să accepte propriile imperfecţiuni, slăbiciuni şi păcate. Asta apropie oponentul şi-l face să-şi deschidă sufletul, convins că, oameni fiind, toţi greşim într-un fel sau altul.

Din motivele invocate şi din altele, confidenţa poate fi una dintre cele mai eficace, dar şi riscante tactici de negociere. Umanizează comunicarea şi trezeşte simpatie faţă de cel care joacă cu cărţile pe faţă. Experimentez adesea şi joc tare pe cartea confidenţei. Rareori am avut motive de regret.

Pe de altă parte, confidenţa e o tactică cu două tăişuri. Trebuie dublată de vigilenţă şi de fixarea unor limite. Păţitul înţelept spune: „Să nu te amesteci cu cel care nu-şi ţine gura". Confidenţele personale şi secretele trebuie îngropate. Faptul că cineva îmi este prieten sau iubită nu-mi dă dreptul să-i împărtăşesc secretele intime ale altcuiva sau secretele firmei. Tentaţia divulgării lor este uriaşă, pentru efectul său de catharsis. Cel care face confidenţe poate avea soarta mitologicului rege Midas. Ştiu bine asta, că sunt gură-spartă. Totuşi, una peste alta, câştigi prin sinceritate şi pierzi prin mască.

În afaceri, ca şi în căsnicie, ceea ce este clădit pe minciună nu poate fi durabil. În calitate de consilier, am întâlnit situaţii în care am spus clienţilor ceva de genul: „Fii sincer, domnule! Scoate masca şi spune adevărul, acum când încă mai poţi salva ceva!". Unii au râs, convinşi că sinceritatea-i doar pentru fraieri. Mulţi cred în truc, în şmecherie, dar pierd în cele din urmă.

Tehnica reformulării

- *în negocieri, ajută să fii un pic papagal*

Între armele negociatorului, ascultarea activă şi reformularea dau impresia înşelătoare că oponentul este cel care rezolvă problemele. În esenţă, reformularea constă în reluarea ca un ecou infidel a cuvintelor interlocutorului, cu ajustări, omisiuni, adăugiri. A reformula înseamnă a relua cu propriile cuvinte doar ceea ce convine din ceea ce a spus oponentul. Faptul că punctul său de vedere este menţionat expres generează implicare. Principiul reformulării a generat o paletă de tehnici de ascultare activă precum: parafraza, ecoul, deturnarea afirmaţiilor în întrebări, suspensia, recadrarea, hiperbolizarea şi litota (vezi pp. 99-101).

Tehnici de calibrare

- *măsori clientul din priviri*

A calibra o persoană înseamnă a evalua starea sa interioară pe seama indiciilor exterioare. O practicăm în mod natural când „intuim" starea sufletească a unei alte persoane. Unul dintre prietenii mei îşi freacă palmele ori de câte ori se gândeşte la o reuşită personală. Când observ acest indiciu ştiu că trăieşte o stare de satisfacţie, chiar dacă spune altceva. Cu cât calibrăm mai precis, cu atât comunicăm mai eficace. Abilitatea de a calibra poate fi antrenată vizual, auditiv şi kinestezic, dar adevăratele performanţe se obţin pe canalul senzorial dominant al fiecărei persoane.

Ori de câte ori relatăm o experienţă personală pozitivă, retrăim frânturi din stările sufleteşti care au însoţit-o. Dacă ai în minte ultima ocazie în care ai smuls aplauze în public, poţi fi sigur că semnele exterioare trădează starea interioară, pe toate cele trei canale senzoriale:

- *Vizual* – faţa se luminează, zâmbetul înfloreşte, ochii strălucesc, pupilele se dilată etc.

- *Auditiv* – tonul vocii e mai vioi, ritmul mai săltăreţ, cuvintele mai vesele etc.
- *Kinestezic* – radiezi căldură şi veselie, inima bate mai plin, muşchii freamătă etc.

Ceva asemănător se întâmplă în negocieri. Prin semnele exterioare asociate putem calibra stările sufleteşti ale oponenţilor. După caz, calibrăm un singur canal, două sau toate trei. La telefon, de exemplu, putem calibra doar auditiv. Într-o conversaţie faţă în faţă, fără contact, putem calibra vizual şi auditiv. Când există contact tactil cu interlocutorul, putem calibra şi kinestezic. Calibrăm provocând interlocutorii să-şi amintească experienţe care evocă stări sufleteşti profunde, cu indicii exterioare semnificative. Semnele şi indiciile exterioare permit să calibrăm stări interioare (vezi pp. 118-119).

CE sau CUM?

- *CE este important, CUM este decisiv*

Doi călugări se roagă pe aleile mănăstirii. Oameni şi ei, cu toată pioşenia, ar fuma o ţigară. Nu au permisiunea stareţului la aşa gest lumesc şi merg pe rând să ceară dispensă. Apoi, reiau periplul pe alei. Doar unul pufăie satisfăcut, cu oarecare ostentaţie. Indignat, celălalt izbucneşte rebel:

„E drept? Tu ai obţinut permisiunea, iar eu..."
„Ce i-ai cerut stareţului?" întreabă fumătorul.
„Să-mi permită să fumez în timp ce mă rog."
„Aşa?! Eu i-am cerut să-mi permită să mă rog în timp ce fumez."

Pilda ilustrează spiritul negocierii inteligente în care contează CE faci, CE dai, CE spui, dar şi mai mult CUM o faci, CUM formulezi.

Fondul este important. Forma este decisivă. Aceeaşi ofertă poate fi respinsă într-o formulare, dar acceptată în alta. Forma, mărimea, stilul, culoarea, ambalajul, eticheta, marcajul, prezentarea sunt primele elemente percepute prin senzaţii. Ele atrag sau resping, mai întâi. Judecata esenţei vine mai târziu la rând, dacă mai vine. Judecata-i un proces mental, ulterior senzaţiilor. Poate fi tare greu să vinzi oamenilor ceea ce au nevoie, dar o nimica toată să le vinzi ce-şi doresc.

Întindem plăcinta sau rostogolim buştenii?

- *obţinerea soluţiilor integratoare*

Într-o negociere de familie, în care soţii stabilesc cum îşi petrec concediul, poziţiile pot fi clare şi greu de conciliat: soţia doreşte un sejur într-un hotel de patru stele, într-o staţiune cu pretenţii, pentru a se simţi o adevărată doamnă. Soţul doreşte o plecare la munte, cu cortul, pentru a se odihni în natură. Pentru soţie este importantă cazarea de lux, pentru soţ, drumeţia la munte. În final, soluţia aleasă ar putea fi un hotel de primă

clasă, la munte. Nu este identică cu nici una dintre cele de pornire, dar satisface ambele părţi într-o măsură rezonabilă. Fiecare din ele face concesii, dar obţine şi satisfacţii. Soluţiile integratoare mediază interesele părţilor. Dacă ar fi recurs la un compromis, de genul datului cu banul, de pildă, soluţia rezultată ar fi satisfăcut doar una dintre părţi.

Într-o situaţie similară s-au aflat două firme de construcţii care negociau un contract de subantrepriză. Firma A cere din start să preia sarcinile privind structura, interioarele şi finisajul. Firma B cere tâmplăria, mobilierul şi... structura. Ambele vor să preia structura de rezistenţă pentru că au o echipă disponibilă. După o dispută de durată, au creat împreună o treia firmă, specializată în structuri de rezistenţă, unde au plasat personalul celor două echipe.

Soluţiile integratoare implică dezvoltarea unor idei noi, dincolo de alternativele din start. Tehnicile integratoare sunt de două tipuri: a) „întinderea plăcintei" şi b) „rostogolirea buştenilor".

Oponenţii „întind plăcinta" când construiesc împreună o soluţie mai amplă decât cele de plecare, care îi satisface pe amândoi. Ei devin parteneri, chiar dacă „întinderea plăcintei" cere resurse suplimentare. Soluţia integratoare însemnă eforturi în plus faţă de cele propuse iniţial. Exemplul celor două firme de construcţii este ilustrativ. În familie, „întinderea plăcintei" înseamnă un concediu costisitor, după dorinţele ambilor soţi. Soluţia răspunde la trei întrebări:

- Cum pot obţine ambele părţi ce-şi doresc?
- Resursele sunt într-adevăr limitate?
- Cum pot fi alocate noi resurse?

Când resursele sunt limitate, oponenţii „rostogolesc buşteni". În cazul cuplului, banii sunt prea puţini pentru a merge şi la munte şi pe litoral. Desigur, „a rostogoli buşteni" este mai puţin plăcut pentru negociatori. Pentru a dezvolta o soluţie integratoare, trebuie să cedeze fiecare câte ceva; soţul renunţă la cort, soţia la staţiunea pe litoral. Ea ţine mult la hotelul bun, soţul la drumeţiile pe munte, astfel încât fiecare atinge scopurile de prim rang, dar şi cedează. Maniera în care se negociază prin tehnica „rostogolirii buştenilor" face ca fiecare parte să-şi atingă doar prioritatea maximă, numai dacă cedează priorităţii maxime a celeilalte părţi.

Forţarea încheierii unei vânzări

- *cum să închei cu un happy-end*

Uneori, cu unii clienţi, negocierea unei vânzări ajunge să dureze atât de mult, încât timpul alocat nu se mai justifică. Vânzătorul se află într-o situaţie dificilă şi delicată; or lasă regulile etichetei la o parte şi se retrage cerând scuze clientului, or apelează ultimativ la o tehnică de încheiere a vânzării. Câteva mai simple vor fi prezentate în continuare.

Oferirea unei alternative finale

Etalează o nouă şi ultimă ofertă ce poate declanşa decizia finală. Alternativa de a NU cumpăra este încă exclusă, ca în trucul folosit de mama copilului care refuză laptele, prin opţiuni de genul: „ Tu hotărăşti dacă bei laptele din ceaşca albastră sau din cea galbenă?" Trucul funcţionează şi la adulţi. Explicaţia psihologică este aceea că, deşi exclude varianta nefavorabilă, oferă libertate de alegere. Exemple:

- „Vă hotărâţi pentru setul de bucătărie de 8 piese sau luaţi unul de 5?" sau
- „Aş vrea să vă prezint o ultimă ofertă. Mergem în birou sau rămânem aici?"

Oferirea unui serviciu sau a unei concesii finale

Este o altă tehnică de încheiere a vânzării, în care cumpărătorului i se oferă o facilitate strict condiţionată de cumpărarea produsului. Astfel, poate fi condus către decizia finală mergând pe o rută ocolitoare. Exemplu:

- „Sunteţi un client special şi am putea să vă livrăm frigiderul astăzi, cu maşina noastră şi cu expertul nostru".

Dacă clientul este pregătit să cumpere, îi va fi greu să refuze un astfel de serviciu. Practic, el va putea decide pe loc, rostind un DA care va implica cumpărarea.

Oferirea unui stimulent

Este tehnica bazată pe efectul manipulator al unui stimulent, care provoacă mai întotdeauna un efect pozitiv asupra atitudinii clientului şi a deciziei sale de cumpărare. Exemplu:

- „Dacă cumpăraţi astăzi, beneficiaţi de reducerea cu 10% a preţului!"

Ideea ar fi aceea că fie mâine, fie la un alt magazin, acest lucru nu ar mai fi posibil. Practica arată că poate declanşa imediat decizia de cumpărare sau refuz.

Acroşajul sentimental

Se bazează pe apelul secret la copilul care trăieşte în fiecare cumpărător adult, zgândărind orgoliul şi vanitatea umană. Se urmăreşte un scenariu de tipul următor:

- Vânzătorul: „Doamnă, vă aranjează superb, dar este o rochie de lux şi nu ştiu dacă vă puteţi permite..."
- Clienta (plină de sine): „O cumpăr acum!"

Întrebarea directă

Este pusă cu scopul de a forţa decizia, chiar cu riscul de a provoca blocarea sau amânarea negocierii: „Acceptaţi sau renunţaţi? Cumpăraţi sau nu? Cine este persoana care decide?"

„Cumpăraţi acum!" sau „Sunaţi acum!" sunt tehnici retorice bazate pe invocarea imperativă a urgenţei. Uneori, formula imperativă este asociată cu precizări de genul: „Produsul este ultimul în stoc" sau „Ne va fi greu să reţinem produsul până mâine". În acest caz, se adaugă şi efectul manipulator al legii psihologice a insuficienţei.

Demontarea obiecţiilor

- *proba de foc pentru vânzător*

Spune în gând: „Bun venit obiecţiilor!" Obiecţia este un indiciu al intenţiei de cumpărare. Când clientul ridică obiecţii, avem semnale că vânzarea se află pe direcţia bună. Mulţi agenţi de vânzări se tem de obiecţii, dar ele sunt o parte firească a procesului de negociere a vânzării. Cât timp există obiecţii, vânzarea nu este pierdută. Efortul de a le depăşi va fi răsplătit cu o vânzare şi un cumpărător mulţumit dacă respectăm cu sfinţenie două reguli generale:

Regula regină: *Clientul are întotdeauna dreptate.*

Poate că nu are dreptate la modul absolut, dar are dreptate din punctul său de vedere atâta timp cât obiecţia sa nu a fost încă înlăturată. În fond, tocmai de aceea formulează obiecţia.

Regula prinţesă: *Dacă clientul nu are dreptate, se aplică regula regină.*

Aceste reguli generale ale întâmpinării obiecţiilor sugerează supremaţia necondiţionată a clientului şi, în mod implicit, generează unele restricţii şi interdicţii de genul:

- Nu întrerupe clientul! Ba chiar roagă-l să vorbească mai mult: „Vă rog să aprofundaţi ideea... Aş vrea să aflu mai multe despre..." Clientul va fi recunoscător că nu-i „tai vorba";
- Nu contrazice clientul! Cu toţii tânjim să fim acceptaţi aşa cum suntem;
- Când conteşti totuşi o obiecţie, scapă de obsesia de a avea dreptate 100% folosind formule concesive de genul: „Aveţi dreptate în această privinţă. Pe de altă parte, când luăm în calcul şi faptul că..." sau „Înţeleg de ce credeţi asta...şi (în loc de „dar") dacă ţinem seama şi de..."
- Nu schimba subiectul propus de client până când el însuşi îl consideră epuizat!

Să imaginăm negocierea vânzării unei rochii când clienta formulează obiecţii de genul:

- „Frumoasă, dar este prea scumpă",
- „Rochia asta pare puţin demodată",
- „Sunteţi sigură că rochia asta îmi vine bine?" etc.

Vânzătorul le poate întâmpina apelând la unele tehnicile simple de negociere, de genul: a) *Da..., dar*, b) Contra-întrebarea, c) Reformularea, d) replica directă etc.

Da..., dar... sau *Da... şi...* a fost prezentată mai la începutul capitolului şi vom proceda doar la o aplicaţie concretă a unei tehnici retorice, bazate pe replica formată din două părţi.

Prima începe în notă pozitivă, exprimând deschis acordul cu opinia clientei: *„Da, aveţi dreptate, este scumpă...”*. Această parte a frazei câştigă simpatie şi dă credibilitate întregului mesaj.

A doua parte, care se opune obiecţiei clientei este introdusă prin conjuncţia DAR sau ŞI: „..., dar calitatea este excepţională”. Ea compensează afirmaţia din prima parte: „Da, e scumpă, dar calitatea este excepţională” sau „Da, pare demodată...şi este chiar ultimul strigăt al modei”.

Contraîntrebarea

Este o tehnică de negociere care aruncă mingea înapoi în terenul clientei. Ea are rolul de a reorienta discuţia şi sugera atitudini pozitive:

- „De ce spuneţi că este scumpă?”
- „De ce vi se pare demodată?”,

Contraîntrebarea (DE CE?) are şi misiunea de a scoate la iveală adevăratul motiv al obiecţiei formulate de client. O dată depistat, acesta va fi mai uşor de neutralizat.

Reformularea obiecţiilor

Înseamnă a spune aproximativ acelaşi lucru pe care l-a spus clienta, folosind alte cuvinte care impun punctul de vedere propriu. În cazul obiecţiilor privind rochia, reformulările ar putea fi de tipul: „Pare scumpă, doamnă” sau „Într-adevăr, doamnă, noutatea ei sfidează moda”. După reformulare, clienta este invitată să-şi clarifice poziţia. În cazul nostru, ar putea reveni cu o replică de genul: „Voiam să spun doar că ceva nu mi se pare în regulă” sau ceva asemănător. În acest fel, intensitatea obiecţiei a scăzut deja simţitor. Va fi depăşită mai uşor.

Replica directă

Este o tactică ofensivă şi riscantă prin care obiecţia este atacată frontal, cu duritate sau ironie: „Rochia este ultima modă, doamnă. Mă şi mir că...” sau „Ei, asta-i! Rochia merită un preţ de două ori mai mare”. Sunt şanse ca obiecţia să fie zdruncinată. Totuşi, tehnica cere mult tact, o personalitate puternică, o prezenţă agreabilă şi un mesaj nonverbal care câştigă simpatia. Dacă nu vrea să cumpere renunţă şi lucrurile se simplifică, măcar din acest punct de vedere.

Cine nu întreabă nu află

- *cel care întreabă conduce (Aristotel)*

Întrebările aduc informaţii. Ele alcătuiesc sistemul nervos al procesului de negociere, în care întrebarea este o cerere, iar răspunsul, o concesie. După Aristotel, „Cel care întreabă conduce".

Înainte de a se aşeza la masa tratativelor, un bun negociator are în agendă majoritatea întrebărilor pe care le vor formula el însuşi şi oponentul său. Ca un student ce stăpâneşte materia şi nu poate fi bulversat de profesor. Totuşi, întrebările bune au nevoie de un oponent care ştie să asculte.

Întrebările deschise încurajează conversaţia şi implică oponentul în exprimarea propriilor nevoi, opinii şi sentimente. Sunt bune la început şi ori de câte ori este nevoie de implicare.

Întrebările *protocolare* sunt bune la început şi ori de câte ori pot dezamorsa tensiunea negocierilor: „Aţi călătorit bine? Cum aţi dormit?". Există şi de complimentare care cresc tonusul psihic: „Cum reuşiţi să vă păstraţi mereu proaspăt? Cum obţineţi nota asta de eleganţă?"

Orizontul întrebărilor se restrânge treptat, după *metoda pâlniei*. Devin tot mai precise, mai la subiect. Şurubul se strânge şi oponentul este încolţit treptat, fără a sari calul.

Dacă apar neconcordanţe şi contradicţii în răspunsurile interlocutorului, nu dăm totul pe faţă cu brutalitate. Ne arătăm doar nelămuriţi: „N-am înţeles prea bine. Aţi putea explica cum se leagă lucrurile astea unele cu altele?".

Întrebările *capcană* au rolul de a stabili dacă oponentul spune adevărul: „A rămas valabil ce-am vorbit la telefon cu colegul dvs.? Aţi hotărât altceva, de unul singur?".

Întrebările *dificile* sunt anunţate de un preaviz: „Acum, am o întrebare dificilă. Ştiu că nu va fi uşor să daţi un răspuns şi nu vă grăbesc...".

Întrebările *politicoase* pot evita sau amâna tactic un răspuns direct şi delicat: „Îmi permiteţi, vă rog, să răspund mai târziu la această problemă?".

Întrebările *tactice* sunt cele la care ştim răspunsul, dar verificăm unele suspiciuni cu privire la poziţia şi atitudinea adversarului. Ele pot tergiversa şi câştiga timp pentru construirea propriei argumentaţii: „Am putea relua punct cu punct, tot ceea ce am convenit deja?".

Întrebările *tactice* pot orienta discuţia în sensul dorit: „Aici am căzut amândoi de acord. Credeţi că s-ar putea ataca problema următoare?".

Întrebările *stimul* activează gândirea celuilalt în direcţia vizată de argumentaţia noastră: „V-aţi gândit la creşterea de productivitate pe care o puteţi obţine dacă...?". „Apropo de termenele de plată... inflaţia nu vă ridică probleme? V-aţi gândit să schimbaţi ambalajul?"

Întrebările *expozeu* au rolul de a furniza informaţii avantajoase pentru punctul nostru de vedere: „Ştiaţi că vinul pe care vi-l propun aici a câştigat câteva medalii în străinătate?".

Întrebările *de trezire a curiozităţii* implică senzorial: „Ştiţi ce se întâmplă dacă rotesc/răstorn/micşorez?".

Întrebările *ironice* sau *agresive* atenuează atacurile: „Chiar credeţi că tinereţea vă permite afirmaţii care necesită experienţă?".

Întrebările *insinuante* au rolul de a face supoziţii neplăcute pentru oponent, într-o formă voalată: „De ce o fi costând aşa mult materialul acesta?".

Întrebările *retorice* sunt folosite nu atât pentru a obţine răspunsuri, cât pentru efectul emoţional şi răspunsurile pozitive pe care le provoacă: Chiar vreţi să vă cred? Întotdeauna sunteţi pe faţă?"

Când există dubii asupra competenţelor de decizie ale oponentului, clarificăm prin întrebări de genul: „Sunteţi învestit cu toată autoritatea necesară rezolvării acestei probleme?"

Termometrul tactic al relaţiei

- *atmosfera se încinge*

Şahiştii joacă cu ceasul pe masă. N-ar fi interesant ca şi pe masa tratativelor să avem un „ceas tactic" care indică „temperatura" relaţiei dintre negociatori. Când atmosfera e rece, glacială, ca şi atunci când se „încinge", acest „termometru tactic" ar semnala condiţiile improprii de lucru. Sună alarma fie la temperaturi prea joase, fie prea înalte. Se spune că marii negociatori au în minte un astfel de „termometru tactic", care dezamorsează conflictele din faşă.

Fazele degradării unei relaţii

Procesul de degradare progresivă a unei relaţii parcurge, de regulă, cinci faze succesive:

Disconfortul este primul indiciu vizibil al deteriorării relaţiei. Oponenţii se simt stingheriţi, jenaţi, se foiesc, se uită la ceas, cască, nu-şi găsesc locul. Iau distanţă şi fac gesturi de închidere. Trăiesc sentimente neplăcute, care fac vocea să scârţâie şi congestionează faţa.

Incidentele încep să apară ca urmare a stării de disconfort: negociatorii scapă câte ceva pe jos, răstoarnă pahare, ceşti, pătează, se calcă pe picioare, încurcă documentaţiile... Incidentele sunt fapte mărunte, întâmplate aparent fără voia cuiva. Întristează şi irită.

Neînţelegerile se înmulţesc şi creează confuzie. Oponenţii se interpretează tendenţios, se răstălmăcesc sau retrag oferte. Devin suspicioşi, resentimentari. Încep să-şi ferească privirile.

Tensiunea s-a instalat deja, ca o stare de profundă încordare, iritare, îngrijorare. Negociatorii sunt adversari declaraţi. Se pândesc pentru a deconspira presupusa rea-voinţă de care se acuză reciproc.

Criza vine de la sine, ca o stare de maximă deteriorare a relaţiei, devenită conflict deschis ca o rană. Atacul la persoană şi cearta violentă pot izbucni în orice moment din cauza tensiunilor acumulate. Criza se poate solda cu ruptura relaţiei dintre părţile negociatoare.

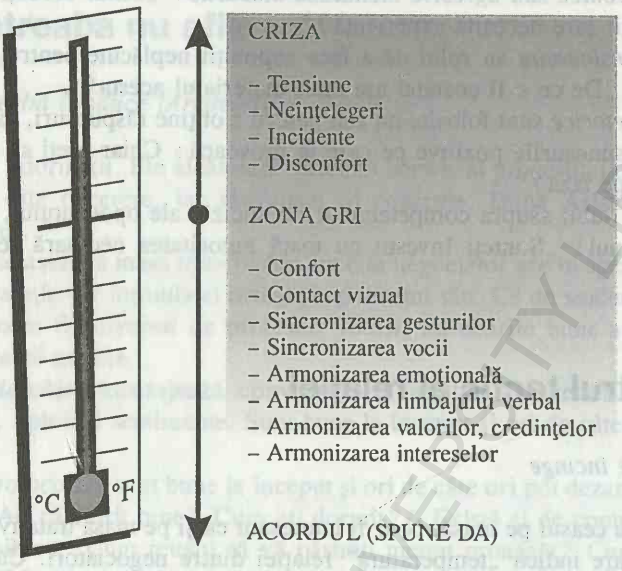


Figura 54. *„Termometrul tactic"*

Fazele armonizării unei relaţii

Cealaltă jumătate a „termometrului tactic" indică zona favorabilă acordului şi cuprinde fazele armonizării progresive a relaţiei dintre negociatori.

Confortul şi proximitatea negociatorilor sunt primele indicii. Ei se relaxează, trec graniţele formale ale spaţiului social, vin mai aproape şi zâmbesc mai dezinvolt.

Contactul vizual prelungit, cu pupile uşor dilatate semnalează intrarea într-o nouă fază de intensificare a relaţiei.

Sincronizarea gesturilor este faza imediat următoare. Oponenţii încep să-şi oglindească reciproc postura trupului. Gesturile devin deschise şi relativ sincrone.

Sincronizarea vocii în ceea ce priveşte tempoul, volumul şi tonul se instalează aproape de la sine, dacă se păstrează cursul intensificării relaţiei.

Armonizarea emoţională, însoţită eventual de sincronizarea respiraţiei şi pulsului, va putea fi o fază mai avansată, posibilă între aşi.

Armonizarea limbajului verbal urmează de la sine. Oponenţii tind către un acelaşi registru de cuvinte şi se focalizează pe acelaşi canal senzorial (vizual, auditiv, kinestezic).

Armonizarea valorilor indică nivelul avansat al intensităţii relaţiei. Negociatorii îşi împărtăşesc valorile şi credinţele şi respectă cultura managerială a companiei partenere.

Armonizarea intereselor indică finalitatea pragmatică a relaţiei. Negociatorii caută zone de compatibilitate şi fac deja concesii; acordul e pe aproape. *Da*, e timpul să spună DA.

Atenţie la reacţiile spontane!

- *când ne ia gura pe dinainte*

În negocieri, ca şi în arta războiului, există trei paliere ale confruntării: 1) strategia, 2) tactica şi 3) reacţiile spontane.

Strategia este linia de acţiune premeditată către obiectiv. Este ca drumul săgeţii spre ţintă, dar făcut în minte şi pe hârtie. În faza strategiei militare, generalii trasează săgeţi şi înfig steguleţe pe hartă. La acest palier, nici ei şi nici negociatorii nu acţionează în teatrul de operaţii. Culeg doar informaţii, stabilesc obiective şi aleg mijloace, tehnici şi tactici. Când armatele intră în coliziune s-a terminat cu strategia. Începe tactica.

Tactica concretizează pas cu pas linia strategică. Ea operează din mers, pe teren. Tacticile se înşiruie în lungul traiectoriei strategice ca verigile pe lanţ şi mărgelele pe aţă. Negociatorii care au un arsenalul tactic exersat din vreme au şanse mari să păstreze controlul relaţiei.

Reacţia spontană este o manifestare impulsivă, care poate da peste cap strategia şi tactica. Prinşi în vârtejul confruntării, negociatorii controlează cu dificultate reacţiile impulsive, viscerale, epidermice. Îşi reprimă cu greu mânia, teama, euforia, durerea sau alte emoţii care tulbură raţiunea.

Controlul reacţiilor spontane ţine de raţiune, ca şi de energia emoţiilor şi sentimentelor. Oponentul care are acest control orientează în mare măsură interacţiunea voinţelor de la masa tratativelor. Pentru controlul reacţiilor spontane, negociatorii pot recurge din mers la tactici şi tehnici păstrate în rezervă, ca o ladă de scule. Dacă nu se potriveşte o şurubelniţă, cauţi alta. Dacă oponentul schimbă piuliţa, cauţi altă cheie.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A CINCEA

Presiunea diferenţelor perceptuale şi culturale

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A CINCEA

Prasiunea diferentelor perceptuale si culturale

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 18

Psihologia percepţiei

„Harta din mintea noastră este altceva decât teritoriul pe care-l reprezintă."

Catherine Cudicio

Atât timp cât suntem vii şi activi, participăm 100% la crearea şi reprezentarea mentală a propriei lumi. Realitatea percepută e altceva decât realitatea în sine. În minţile noastre avem *hărţi ale teritoriului*, şi nu teritoriul ca atare. Fiecare persoană creează *reprezentări personale* unice ale realităţii. Amprenta digitală, vocală sau ADN rămân doar indicii banale ale unicităţii persoanei. Propria *hartă mentală* înseamnă incomparabil mai mult; în raport cu ea, persoana îşi alege comportamentele. Ea crede că operează cu realitatea, dar operează doar cu reprezentări mentale. Percepţia influenţează masiv raporturile cu sine şi cu ceilalţi. Ea filtrează realitatea, o distorsionează şi o modelează.

Subiectivitate, selectivitate şi gândire

Percepţia umană este, în mod inevitabil, subiectivă şi selectivă. În plus, percepţia mai poartă şi amprenta identitară a proceselor de gândire.

Subiectivitate şi selectivitate

Fiecare persoană filtrează realitatea înconjurătoare prin propria sensibilitate, educaţie, experienţă. Îşi aminteşte primul sărut după jumătate de secol şi uită ce-a vorbit cu două zile în urmă.

Presupun că, măcar o dată, ai comparat comentariul tău pe marginea unui roman sau film cu al altcuiva. Ai constatat diferenţe? Fiecare s-a concentrat spontan asupra aspectelor cu semnificaţie specială pentru sine. Bun lucru să studiezi şi să munceşti împreună cu altcineva! Cineva sau altcineva îşi va face treaba prost, convins neclintit că şi-o face bine. Evită să-l condamni! Dacă îl ajuţi să-şi schimbe percepţia, îi dai o şansă. Chiar şi un experiment banal va întări ideea de subiectivitate a percepţiei. Priveşte timp de o secundă imaginea portalului din figură!

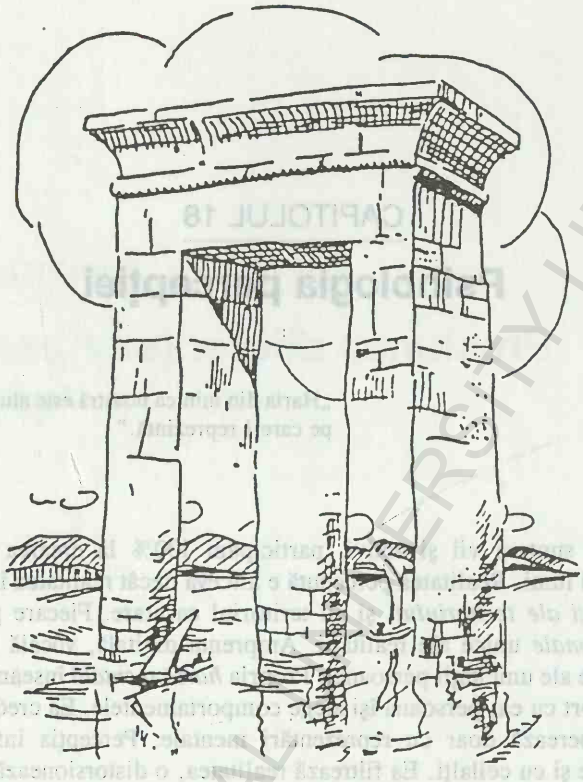


Figura 55. *Câţi stâlpi sunt ? (după Roger Hayward,* Mathematical Games *by Martin Gardner)*

Câţi stâlpi ai văzut acolo? Abia la o privire atentă, vei recunoaşte un obiect imposibil. De fapt, nu-i vorba doar de ceea ce vezi, ci şi de ceea ce selectezi şi conştientizezi din ceea ce vezi.

Din întregul mediu înconjurător, o mulţime enormă de stimuli de tot felul abundă clipă de clipă către simţurile noastre. Nu putem fi atenţi la toţi aceşti stimuli. În mod selectiv, captăm doar o mică parte dintre ei. Ceilalţi trec pe lângă şi rămân neconştientizaţi. Selectivitatea percepţiei ne protejează, evitând supraîncărcarea creierului. Pe de altă parte însă, aceeaşi selectivitate ne face să pierdem din vedere mesaje, uneori, importante. Mai ales mesajele nonverbale au tendinţa de a scăpa atenţiei noastre profund selective. Centrele de interes, oboseala, dispoziţia psihică, acuitatea senzorială şi atitudinea sunt factori de selecţie.

Selecţia este un raport între Conştient şi Inconştient. În câmpul conştienţei, încap cel mult cinci până la nouă stimuli simultan. De pildă, dacă aducem frica în conştient, involuntar, vom elimina de acolo curajul sau alt sentiment. Conştientul este o memorie de lucru a giganticului computer care este creierul nostru, un fel de RAM. Mecanismul selecţiei cerebrale (Guilane-Nachez, 2001) face ca doar un număr limitat de elemente să poată fi prezente simultan în câmpul conştiinţei. Inevitabil, o mulţime de alte elemente vor fi ignorate. În fiecare moment, suntem expuşi impactului unei mulţimi de stimuli de care nu putem fi conştienţi, în acelaşi timp: sunete, cuvinte, mirosuri,

gusturi, texturi, forme, culori, obiecte, mișcări, stări... Este neapărat necesar să operăm selecții; altfel, am fi înecați într-o mare de stimuli, un bombardament de informații simultane. Din fericire, așa-numitul RAS face tocmai acest lucru, orientând clipă de clipă atenția spre ceea ce crede că este important pentru noi. Când citești (sau asculți o voce), nu mai poți fi, în același timp, perfect atent la șoaptele colegilor, la zgomotul străzii, la peisaj, la gângăniile din încăpere, la atingerea tălpilor pe podea, la ritmul respirației, la visul de noaptea trecută sau la amintirea zilelor apuse. Dacă ai fi atent tot timpul la toate acestea, ai mai putea citi această pagină? RAS-ul este o manifestare a inconștientului. El alege ce crede că este important pentru tine, fără judecăți conștiente și raționale.

Pentru a accentua ideea, vizualizează (pentru a câta oară?) imaginile suprapuse din figură!

Figura 56. *Câți ani are doamna ?*

Gândește-te numai la faptul că oameni diferiți, în momente și dispoziții diferite, văd fie o babă ofilită, de 80 de ani, fie o tânără proaspătă și elegantă. Este efectul percepției subiective și selective.

Amprenta gândirii

Procesele de gândire se alătură subiectivităţii şi selectivităţii, distorsionând şi mai tare ceea ce numim realitate. Odată ce captăm stimulii şi înregistrăm informaţiile aduse de ei, mintea începe să lucreze; organizează, sistematizează, structurează, ajustează sau completează informaţiile, pentru a le da o semnificaţie, un înţeles. De pildă, obţinem câteva informaţii despre o persoană sau alta şi faptul că sunt fragmentare nu ne împiedică să ne facem o imagine despre ele. Legăm între ele informaţii disparate, selectăm, ajustăm, procesăm şi structurăm, folosind experienţa şi gândirea. Pornim de la informaţii fragmentare şi incomplete despre o persoană, un produs, o companie, o marcă etc., vom umple spaţiile „goale" cu ajutorul proceselor de gândire şi vom structura întregul după măsura minţilor noastre. Altfel, cunoaşterea ar fi imposibilă. Practic, niciodată nu vom avea toate informaţiile despre ceva anume. Niciodată nu vom percepe complet lucrul în sine. Percepţia va fi influenţată de credinţe, aşteptări şi experienţa deja acumulată.

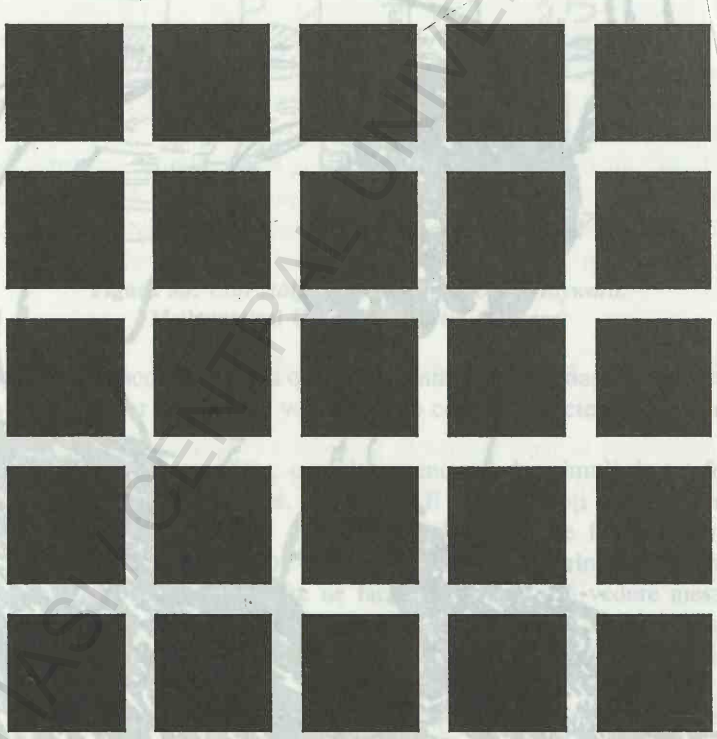


Figura 57. *Vezi ceva la intersecţia fâşiilor albe ?*

Procesele de gândire fac din percepţie un proces activ şi creativ. În figura cu dreptunghiuri negre, mintea noastră *umple* spaţiile *goale*. Privirea, concentrată pe pătrate negre, aliniate şi delimitate prin benzi albe, *vede* o pată întunecată, circulară, la intersecţia caroiajelor orizontale cu cele verticale. Pata nu este acolo. Mintea o pune pentru a umple

sau micşora spaţiile albe mai mari din intersecţii. Tendinţa internă de a umple golurile de informaţie, ca *petele albe de pe hartă*, este inerentă proceselor de gândire. Infidelitatea percepţiei senzoriale este, practic, inevitabilă.

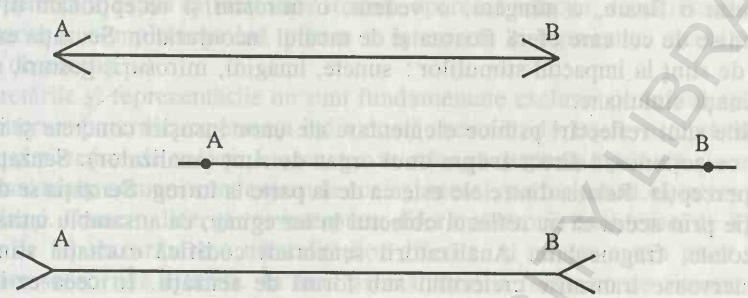


Figura 58. *Care dintre segmentele AB este mai lung ?*

Imaginea săgeţilor cu sens inversat nu are nevoie de comentarii ; intervenţia creativă a proceselor de gândire este evidentă.

Procesul de percepţie

Indiferent de forma, contextul şi nivelul comunicării umane, percepţia rămâne problema centrală. Prima mare descoperire asupra percepţiei este o simplă experienţă amăgitoare. Închidem ochii două-trei secunde. Când îi redeschidem, *instantaneu*, sesizăm ceea ce ne înconjoară. Ei bine, impresia de *instantaneu* e falsă. Percepţia este un proces cu o anumită durată şi secvenţialitate în timp.

Percepţia este un proces de conştientizare a stimulilor care ne provoacă simţurile. Priveşte fenomene senzoriale şi mentale ce dau naştere imaginii primare unitare a obiectelor şi fenomenelor.

Percepţia influenţează atât stimulii care o provoacă, precum şi semnificaţiile atribuite lor. Intervenţia ei în comunicare sparge corespondenţa (im)perfectă dintre mesajul emis şi mesajul recepţionat. Diferenţele dintre ele pot fi semnificative, indiferent dacă sunt cuvinte, voci, priviri, atingeri, semne grafice sau mirosuri. Semnificaţiile atribuite în creierul destinatarului diferă de cele ale expeditorului.

Cea mai simplă descriere a procesului de percepţie se rezumă la descompunerea sa în două faze :

- *formarea senzaţiilor* – proces fiziologic prin care organele senzoriale captează energia stimulilor, o codifică în influxuri nervoase şi o transmit creierului ;
- *interpretarea şi reprezentarea* în imagini – proces mental de filtrare, organizare şi procesare a senzaţiilor, în scopul atribuirii de semnificaţii.

O descriere analitică a procesului de percepţie ar cere descompunerea sa în secvenţe scurte : 1. expunerea la stimuli, 2. detecţia, 3. focalizarea atenţiei, 4. discriminarea figurii de fond, 5. organizarea stimulării senzoriale, 6. interpretarea şi 7. reprezentarea.

Senzaţia

Când primim o floare, o atingem, o vedem, o mirosim şi recepţionăm diverse alte semnale emise de cel care oferă floarea şi de mediul înconjurător. Senzaţia este reacţia organelor de simţ la impactul stimulilor: sunete, imagini, mirosuri, gusturi, atingeri şi alte combinaţii simultane.

Senzaţiile sunt reflectări psihice elementare ale unor însuşiri concrete şi izolate ale obiectelor ce acţionează direct asupra unui organ de simţ (analizator). Senzaţia nu este totuna cu percepţia. Relaţia dintre ele este ca de la parte la întreg. Senzaţia se deosebeşte de percepţie prin aceea că nu reflectă obiectul în întregime, ca ansamblu unitar, ci doar însuşiri izolate, fragmentare. Analizatorii senzoriali codifică excitaţia stimulilor în influxuri nervoase transmise creierului sub formă de senzaţii. În ceea ce-i priveşte, facem distincţie între:

- *Exteroceptori*, analizatori senzoriali care aduc senzaţii exteroceptive din mediul extern: vizuale, auditive, kinestezice, olfactive şi gustative.
- *Proprioceptori*, analizatori care aduc senzaţii proprioceptive, kinestezice şi de echilibru, privind poziţia, mişcarea, apropierea şi echilibrul propriului corp.
- *Interoceptori*, analizatori aflaţi pe suprafaţa internă a corpului, care oferă senzaţii interoceptive asupra modificării mediului intern: plăcere, foame, sete, frig, durere.

Primul pas important în cercetarea senzaţiilor a fost făcut odată cu descrierea anatomo-fiziologică a organelor de simţ responsabile de cele cinci simţuri fundamentale: văz, auz, gust, miros şi pipăit.

Creatorii de imagine şi stimuli publicitari au extins lista simţurilor: văzul, simţul culorilor, auzul, simţul static al echilibrului, simţul dinamic al echilibrului, pipăitul, simţul spaţiului, simţul curgerii timpului, simţul vital, mirosul, gustul, simţul acţiunii, simţul durerii, simţul plăcerii, simţul termic, foamea, setea etc.

Al doilea pas important în cercetarea senzaţiilor a pus în evidenţă natura diferenţială a acestora şi faptul că simţurile sunt sensibile *numai la variaţie şi dinamică*, sesizând doar *diferenţe şi abateri*.

Dacă intrăm într-o cameră neagră, cu contururi negre pe fond negru, luminată cu o sursă difuză, nu vedem nimic. Dacă intrăm într-o cameră albă, cu contururi albe pe fond alb, luminată difuz, nu distingem contururile obiectelor. Impresia este una de ceaţă lăptoasă sau de scufundare într-un pahar cu lapte. Cauza nu este legată nici de culoare, nici de lumină, ci de faptul că mediul înconjurător devine omogen şi nediferenţiat prin culori, umbre, contururi sau forme.

La fel se întâmplă şi cu auzul. În camera fonică, ne apucă durerea de cap şi, dacă n-am fi expuşi unor sunete dinamice, variabile ca intensitate şi ton, ci unui sunet continuu, invariabil, mereu egal cu el însuşi, am sfârşi prin a nu-l mai auzi (Dubois, 1990). Diferenţierea mediului înconjurător nu acţionează doar asupra senzaţiilor, ci şi asupra echilibrului nostru mental. Experimente de psihologie cognitivă (W. Heron, Harvard University) au demonstrat că, în condiţii de izolare perceptuală (ochi legaţi, urechi înfundate, mâinile şi picioarele în manşon etc.), organismul uman cade într-o stare de relaxare, în care psihismul se alterează. În orice caz, marketingul, care dispune de mai mulţi bani decât laboratoarele de psihologie, a luat pe cont propriu investigarea legăturilor senzaţie-diferenţiere, pentru a le pune în slujba creaţiei publicitare.

Interpretarea şi reprezentarea

Subiectul perceptiv, expus acţiunii unor stimuli, operează selecţia, decodificarea, asamblarea, ajustarea şi completarea lor, pentru a interpreta şi reprezenta mental informaţia transmisă de aceştia.

Interpretările şi reprezentările nu sunt fundamentate exclusiv pe informaţia adusă de stimuli. Intervin puternic experienţa individuală, nevoile, dorinţele, aşteptările, cultura, credinţele şi sistemul de valori. La acestea se adaugă dispoziţia psihică şi emoţională.

Dacă mai mulţi oameni sunt expuşi la acelaşi mesaj, nu înseamnă că interpretările lor vor fi aceleaşi. Oameni diferiţi vor interpreta diferit căsătoria unei femei de 35 de ani cu un bărbat de 50, ca urmare a mentalităţilor diferite, şi nu din cauza unor sisteme de reprezentare senzorială diferite. În mod asemănător, o revărsare de ritmuri hard rock aduc bucurie unui adolescent şi anxietate unui bunic. Mesajul este acelaşi, dar sensibilitatea este alta. Dincolo de experienţă şi mentalitate, sistemele lor de reprezentare senzorială pot fi diferite ; unii sunt preponderent vizuali, alţii auditivi, iar alţii kinestezici. Reprezentările pot fi discordante, chiar contradictorii şi conflictuale. Acelaşi individ, în dispoziţii sufleteşti diferite, va interpreta diferit mesaje identice.

În cele din urmă, rezultatul proceselor senzoriale şi mentale ale percepţiei va fi o *reprezentare* mentală ce persistă ca atare şi după ce stimulii au dispărut şi senzaţiile au încetat.

Reprezentarea este imaginea senzorială a obiectelor şi fenomenelor, evocată mental în absenţa acestora. Ea persistă în absenţa obiectului perceput şi este mai mult decât o senzaţie remanentă. Reprezentările sunt „modele interiorizate" ale obiectelor şi fenomenelor percepute anterior prin senzaţii, deci *re*-prezentări ale unor trăiri subiective. Memoria, care reproduce mental imagini ale unor obiecte percepute anterior, nu ar fi posibilă fără reprezentări. Nici imaginaţia nu ar fi posibilă fără reprezentări, chiar dacă ea creează „reprezentări" ale unor obiecte ce nu există în realitate.

Mecanismele prin care oamenii interpretează imaginile senzoriale au importanţă în comunicare, indiferent de nivel şi natură, în învăţământ, politică, artă, management, marketing şi acţiune comercială. Mecanismele psihologice ale sensibilităţii umane sunt exploatate în comunicarea de marketing, în publicitate, vânzări, negocieri, politică, la fel ca şi în designul produselor, al ambalajelor, etichetelor sau în amenajarea magazinelor, a standurilor, vitrinelor, rafturilor etc. Numele unei mărci, aspectul unui ambalaj, designul unei etichete, ca şi nivelul unui preţ pot induce comportamente de cumpărare diferite unor consumatori diferiţi.

Procesarea stimulării senzoriale

Pentru a interpreta stimulii senzoriali, creierul are nevoie de structură. În acest scop, informaţia adusă de senzaţii este codificată, conceptualizată, simbolizată, clasificată, structurată. Experienţa cea mai simplă demonstrează că stimulii nu acţionează asupra unui organism pasiv. Din contra, individul participă efectiv la ceea ce simte, la formarea propriilor sale senzaţii. Participarea fiziologică şi psihică nu se limitează la simpla ajustare a intensităţii stimulilor. Procesarea stimulării senzoriale respectă principii şi mecanisme prin exploatarea şi manipularea cărora este amplificată eficacitatea percepţiei.

Principiul atenţiei selective

Cantitatea de stimuli la care suntem expuşi clipă de clipă este uriaşă şi depăşeşte capacitatea noastră de percepţie. Numai stimulii publicitari ajung de la 600 la 1 000 pe zi. În medie însă, cel mult 70 dintre ei antrenează un nivel minimal al participării conştiente. În jur de 10-12 sunt înregistraţi şi interpretaţi. Restul este tăiat de intervenţia atenţiei selective, care acţionează ca o ghilotină.

Atenţia este fenomenul de focalizare a simţurilor şi psihicului asupra unui stimul sau grup de stimuli. Este selectivă şi poate fi voluntară sau involuntară.

Atenţia voluntară este controlată conştient, ca o formă de căutare şi selecţie într-o mare cantitate de stimuli şi informaţii. Ea focalizează simţurile asupra unor centre de interes.

Atenţia involuntară este provocată spontan, prin confruntarea neintenţionată cu stimuli interni sau externi. Preexistă atenţiei conştiente şi este puternic stimulată prin acţiuni de marketing.

Selectivitatea percepţiei se manifestă în trei etape distincte: *expunerea*, *distorsiunea* şi *retenţia*.

Expunerea selectivă filtrează stimulii la care se expune individul, în sensul captării voluntare a unora şi respingerii altora. De aceea, în marketing, forma, culoarea, ambalajul, eticheta, expunerea în raft şi mesajul publicitar ţin seama de percepţia *dorită* de cumpărător.

Distorsiunea selectivă este fenomenul perceptual prin care subiectul caută şi forţează o anumită coerenţă între ceea ce primeşte şi ceea ce aşteaptă să primească.

Retenţia selectivă este fenomenul perceptual legat de tendinţa de a memora mai uşor ceea ce place.

De exemplu, designul unui produs comunică prin culoare, formă, cuvânt şi cifră, în această ordine. Retenţia culorii este mai intensă, iar a cifrei, mai slabă. Combinaţiile cromatice vor fi adesea primele percepţii ale unui *brand*; Coca-Cola în roşu, Pepsi-Cola în albastru, Orange în portocaliu.

În comunicarea persuasivă de marketing, fie că promovăm produse, politicieni sau idei, impactul creşte prin manipularea atenţiei şi a retenţiei selective a publicului. Acest lucru devine posibil pe seama a cel puţin două categorii de factori; prima ţine seama de stimuli, iar a doua, de subiecţii expuşi la stimuli.

Manipularea atenţiei selective prin stimuli

Până aici, am înţeles limpede un lucru simplu; *pentru simţurile noastre, mesajele sunt stimuli*. Sunt stimuli mai înainte de a deveni mesaje. Despre stimuli ştim că unii sunt detectaţi şi memoraţi mai uşor decât alţii. Unii chiar pot trece pe lângă fără să provoace atenţia şi să lase urmele mesajelor pe care le conţin. Capacitatea stimulilor de a provoca atenţia involuntară şi de a se face perceptibili de către simţuri este condiţionată de unii factori, precum intensitatea, mărimea, culoarea, durata, forma şi încă alţii, o sumedenie, care conferă stilul stimulilor.

Intensitatea stimulilor

Intensitatea se referă la energia disipată de stimuli şi la variaţia ei în timp. Multe simfonii încep cu *fortissimo*. Joseph Haydn spunea că rolul şocului sonor este acela de a capta atenţia. Pe acest principiu sunt făcute multe spoturi radio şi video. Creşterea bruscă a intensităţii stimulului captează atenţia involuntară prin *flash*-uri, afişaj cu lumină intermitentă, rafale sonore şi pulsaţii luminoase.

Efectul de captare a atenţiei se obţine şi prin diminuarea bruscă a intensităţii. Un producător de confecţii din lână a făcut furori cu un spot video mut, de 15 secunde.

Mărimea stimulilor

Când spunem „mărimea stimulilor", ne gândim la durata, suprafaţa şi volumul pe care îl ocupă sub aspect vizual, auditiv, olfactiv, tactil sau gustativ.

În principiu, un stimul este cu atât mai uşor de remarcat cu cât ocupă mai mult spaţiu şi timp. Pur şi simplu există o corespondenţă între mărimea obiectului exterior şi mărimea zonei angajate pe retină şi în creier. Ariile de excitaţie neuronală se aglomerează de-a lungul zonelor de contur ale obiectului privit, iar activitatea neuronală este legată mai curând de contraste decât de zonele omogene sau netede ale obiectelor. Capacitatea de a provoca atenţia nu este însă direct proporţională cu mărimea stimulului. Atenţia variază aproximativ proporţional cu pătratul suprafeţei, spaţiului sau duratei. În presa scrisă, de exemplu, se acceptă regula stabilită experimental după care dublarea atenţiei se poate obţine abia prin cvadruplarea spaţiului. În principiu, atenţia creşte de două ori dacă spaţiul publicitar creşte de 2^2 ori. Ca să se tripleze atenţia, spaţiul ar trebui să crească de circa 3^2 ori etc.

Problema se pune în acelaşi mod şi când este vorba de spoturi audio sau video. Atenţia şi retenţia variază proporţional cu pătratul duratei sau al numărului de expuneri. Evident, există o limită de saturaţie peste care eficacitatea nu mai creşte. Formele mari se impun atenţiei pentru că le domină pe cele mici. Monumentalitatea le conferă valoare simbolică. Panourile şi posterele mari, machetele publicitare pe o pagină întreagă, spoturile de lungă durată şi mare frecvenţă îşi motivează costurile mai ridicate prin impactul mai puternic.

Culoarea

Ca regulă generală, mesajul publicitar color este mai atractiv şi captează atenţia mai uşor decât cel în alb şi negru. Percepţia cromatică îl implică în mai mare măsură pe subiect. Spre deosebire de percepţia formei, a mărimii sau duratei, în care mintea traduce direct calităţile obiectului, prin relaţii de proporţionalitate, percepţia culorilor evocă amintiri şi trăiri mai intense. Roşul creşte adrenalina, albastrul calmează, culorile vesele atrag copiii sau îi resping pe cei în vârstă etc.

În plus, culorile oferă avantajul nuanţării care, adesea, devine mai importantă decât culoarea ca atare, dobândind o anumită simbolistică socială. Limuzina neagră, de pildă, indică un statut social.

Mişcarea

Percepţia mişcării este un proces psihic prin care sesizăm viteza, direcţia, sensul şi intermitenţa. Poate fi o problemă complicată pentru fizician sau fiziolog. Din perspectiva comunicării, nu ne pasă de mişcare, ca fiind calitatea generală a materiei, ci doar ca realitate autonomă ce influenţează percepţia.

Mişcarea, ca atare, există oriunde şi oricând, dar percepţia ei este posibilă doar între anumite limite de viteză şi distanţă. Soarele, de exemplu, pare imobil, deşi se mişcă continuu. În schimb, fulgerul pare o linie continuă, deşi este o scânteie în mişcare. Iluzia simultaneităţii fulgerului este exploatată în afişajul electronic sau în clipul video.

Ca idee generală, mesajul mobil exercită o forţă de atracţie superioară celui static. Dinamica forţează percepţia. Poate fi obţinută prin afişaje mecanice mobile, prin benzi luminiscente în mişcare, afişaj electronic intermitent, *flash*-uri, pulsaţii şi succesiuni rapide de imagini. Când două surse luminoase de intensităţi diferite se aprind simultan, se obţine un efect de mişcare între ele. Peste anumite limite de viteză sau intermitenţă, mesajul în mişcare devine iritant. Acest fapt nu-l împiedică să capteze atenţia. Dacă se renunţă la mişcare, recepţia mesajului scade în intensitate.

Contrastul şi surpriza

Contrastul trezeşte atenţia şi stimulează memoria. Aspectele contrastante se pun reciproc în evidenţă ; lucruri diferite par şi mai diferite. Albul lângă negru pare mai alb, iar preţul mic, lângă cel mare, pare mai mic decât este. O pagină alb-negru inserată într-o revistă viu colorată are un impact mai bun decât una multicoloră.

Prin crearea de rupturi vizuale sau auditive, mesajul care contrastează cu fondul intensifică excitaţia corticală şi, în consecinţă, măreşte atenţia şi retenţia. Totodată, contrastul este şi un factor de surpriză. Forţa sa creşte atunci când se recurge la soluţii inedite şi insolite. În categoria mesajelor contrastante intră şi obiectele imposibile. Sunt numite aşa obiectele ce pot fi desenate, dar nu şi reproduse în realitate. Ele conţin erori voluntare ce încalcă principiile logicii, fără ca privitorul să-şi dea imediat seama de aceasta.

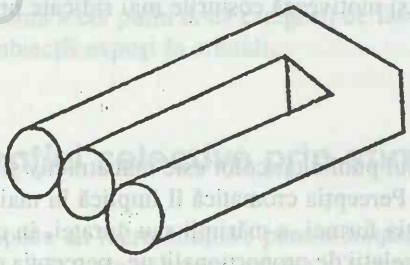


Figura 59. *Obiect imposibil*

Ca principiu general, ceea ce contrastează cu logica sau cu fondul contrariază şi stimulează atenţia. Mesajele ciudate, fie prin natura lor, fie prin mărime, culoare sau alte caracteristici, provoacă simţurile şi psihicul. Wrangler a atras atenţia asupra unor pantaloni prin aceea că îmbrăcau un schelet.

Plasamentul

Cheia percepţiei ţine de plasarea mesajului în câmpul perceptual al destinatarilor. Posterul electoral este plasat în centrul oraşului şi nu în pădure.

Problematica plasamentului este însă mai complexă. Mesajul din presa scrisă, de exemplu, poate fi plasat într-o anumită pagină, iar în cadrul acesteia, într-o anumită zonă. Prima şi ultima pagină sunt preferabile celorlalte. În cadrul unei pagini, zona din stânga sus are prioritate la lectură. În publicaţiile de limbă arabă sau ebraică, unde sensul scrierii este inversat, se preferă zona din dreapta-sus. Cu toate acestea, în carte sau revistă, pagina din dreapta beneficiază de o percepţie mai bună decât cea din stânga.

În interiorul unei pagini, al unui poster, panou sau tablou, intensitatea impactului diferă semnificativ în funcţie de zona în care este plasat mesajul. Una dintre regulile simple de stimulare a percepţiei vizează aglomerarea elementelor-cheie de-a lungul unui traseu de forma literei „Z", mare cât toată pagina.

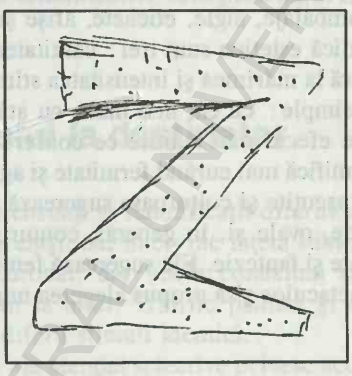


Figura 60. *Zona „Z" de maximă perceptibilitate*

Altă regulă simplă este spirala percepţiei involuntare, ce porneşte din stânga sus, atinge tangenţial marginea din dreapta, apoi marginea de jos, pentru a se închide undeva în cadranul patru al paginii. Mesajul plasat în centrul spiralei are parte de o retenţie durabilă, parţial inconştientă.

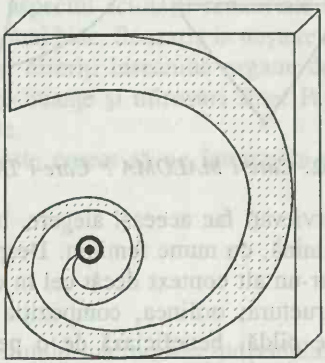


Figura 61. *Spirala percepţiei involuntare*

La TV sau radio, inserarea mesajului în interiorul unei emisiuni de succes este mai eficace decât în rubrica specializată în anunţuri şi publicitate. Firesc, tariful va fi mai mare.

În cazul vitrinelor, al standurilor şi rafturilor, plasamentul poate fi decisiv. Într-un magazin de bijuterii, de pildă, articolele cu vânzare lentă, precum ceasurile mari, vor fi plasate în josul vitrinei. Ceasurile mici şi bijuteriile vor beneficia de spaţii de expunere privilegiate.

O altă problemă care se ridică în legătură cu plasamentul este cea tipică pentru afişajul exterior şi se referă la localităţi, cartiere, zone, străzi intens frecventate de cei cărora le sunt adresate mesajele. Problema rămâne aceeaşi în alegerea acelor canale media care vor transmite mesajul.

Frumuseţea formei

Ideea de frumuseţe perceptibilă i-a preocupat mai puţin pe psihologi decât pe marketeri şi stilişti. Moda, marketingul şi designul industrial scot profit din frumuseţea formelor în spaţii amenajate, produse, ambalaje, sigle, etichete, afişe şi publicitate.

Problemele pe care le ridică estetica sunt trei: cantitatea, calitatea şi topica formei.

Cantitatea formei se referă la mărimea şi intensitatea stimulilor, dezbătută deja. Aici, lucrurile sunt revoltător de simple: cu cât mai mult, cu atât mai bine.

Calitatea formei priveşte efecte mai subtile ce conferă semnificaţii simbolice. De pildă, contururile drepte semnifică mai curând fermitate şi agresivitate, decât sensibilitate şi fantezie. Formele drepte, ascuţite şi colţuroase sugerează masculinitatea, virilitatea şi forţa. Formele pline, rotunde, ovale şi, în general, contururile curbe exprimă veselie, calm, deschidere, sensibilitate şi fantezie. Ele sugerează feminitatea, tandreţea şi căldura maternă. Un experiment spectaculos şi-a propus alegerea numelui potrivit pentru fiecare dintre figurile de mai jos.

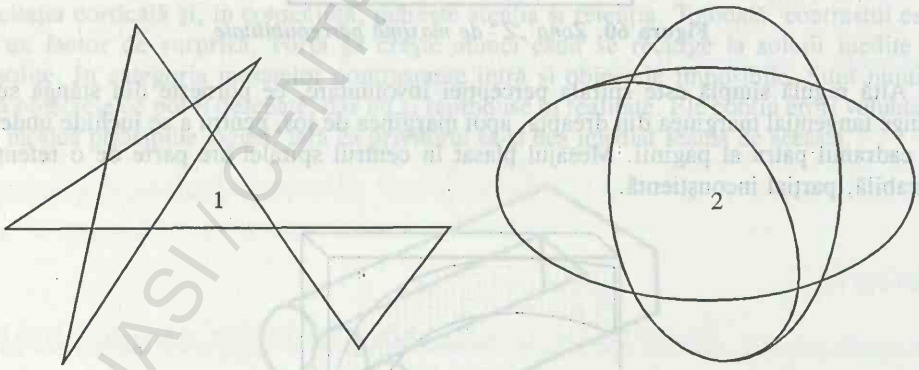


Figura 62. *Care-i MALOMA ? Care-i TAKETE ?*

Spontan, 96% dintre intervievaţi fac aceeaşi alegere, botezând figura masculină cu nume masculin şi pe cea feminină, cu nume feminin. Despre motivaţiile acestei alegeri se poate discuta mult, dar într-un alt context decât cel în care ne găsim acum.

Topica formei priveşte structura, ordinea, compoziţia şi relaţiile dintre elemente. Dispunerea pe orizontală, de pildă, beneficiază de o percepţie mai clară decât cea verticală, în interiorul unui unghi de 80°. Ce este plasat în stânga pare mai important

decât ce este plasat în dreapta. Plasarea în planuri înalte conferă importanţă şi prestigiu. Figurile mari le domină pe cele mici. Prim-planul domină fundalul.

Frumuseţea formei este categoria care depinde de subiectul perceptual, de emoţii, sentimente, instincte, ca şi de cultura şi formaţia subiectului. Frumuseţea şi gusturile „nu se discută" şi „nu-i frumos ce-i frumos, ci ceea ce-mi place". „Frumosul" comercial este cel care place pe piaţa-ţintă.

În marketing, adesea, percepţia frumosului excită inconştientul, instinctele, impulsiile sexuale şi automatismele fiziologice. Spontan sau nu, în multe mesaje publicitare, geneza frumosului este căutată în teoria freudiană care leagă emoţia estetică de sexualitate. Pe planul doi, este plasat instinctul agresivităţii şi al competiţiei. Pentru om, cele mai frumoase forme sunt cele ale corpului uman înzestrat, aflat la vârsta dragostei depline. Etologii au confirmat ipotezele în studiul comportamentului altor specii. Pentru peştele mascul, de pildă, forma care generează cel mai mare raport senzaţie/excitaţie este cea a femelei din specia sa, chiar dacă este din carton sau din lemn.

Elementele estetice captează atenţia involuntară. Elementul cu cea mai mare rezonanţă este semnificaţia. Elementele semnificative sunt prioritare. *Zborul* lui Brâncuşi ia forma unei păsări.

Adecvarea mesajului la destinatar

Stimulii sunt percepuţi cu intensităţi şi semnificaţii diferite de către destinatari diferiţi. Suportul fiziologic rămâne acelaşi, dar intervine faţeta subiectivă a percepţiei. Oamenii au cam acelaşi „cablaj" neuronal, dar unele conexiuni neuronale sunt activate sau inhibate diferit, de la un om la altul. Trăirile psihice şi energetica cerebrală fac ca indivizi diferiţi să perceapă diferit stimuli identici.

Caracteristicile personale ale atenţiei selective privesc acuitatea senzorială, nevoile şi motivaţiile, centrele de interes, atitudinile şi aşteptările. Emiţătorul mesajului nu le controlează, dar li se adaptează.

Acuitatea senzorială

Faptul că oamenii diferă sub aspectul acuităţii senzoriale ţine de experienţa comună; unul aude mai bine, altul vede mai bine. Senzaţia ia naştere atunci când „organul de simţ suferă o modificare". Subiecţi diferiţi înseamnă organe de simţ diferite. Nasul fabricantului de parfumuri distinge nuanţe şi mirosuri fine. Papilele gustative ale degustătorului de vinuri sunt sensibile.

Când expediem mesajul, este corect să ne interogăm asupra acuităţii senzoriale a destinatarului.

Nevoile şi motivaţiile

Lipsurile, disconfortul şi tensiunile interne ale individului pun simţurile şi atenţia în alertă. Un om flămând percepe mai uşor sursa de hrană decât altul sătul. Un copil sărac

este mai atras de o monedă decât unul bogat. Un fumător inveterat nu va fi atent la incidenţa fumatului asupra plămânilor; vigilenţa adoarme pentru a-i servi ca mecanism de autoapărare. Omul vede sau aude mai atent atunci când este motivat.

Centrele de interes

Interesul focalizează atenţia. Cineva interesat de o anumită maşină acordă o importanţă specială publicităţii făcute în jurul ei. Meseria, pasiunile şi preocupările polarizează atenţia. Un cizmar are şanse mai mari decât un brutar să vadă un afiş cu scule de cizmărie. Brutarul e mai sensibil la un sortiment de drojdie, iar ceasornicarul este mai atent la ticăitul unui ceas.

Ideea generală este aceea că centrele de interes stimulează atenţia. Putem crea mesaje adresate în maniera cea mai selectivă tocmai interlocutorului sau segmentului de public ales ca destinaţie.

Atitudinile şi aşteptările

Aşteptările şi aspiraţiile lasă o puternică amprentă asupra percepţiilor noastre. Aşteptările creează predispoziţii şi, adesea, ceva tinde să se întâmple aşa cum ne aşteptăm să se întâmple. O persoană are şanse mai mari să recepţioneze mesajul concordant cu credinţele şi aspiraţiile sale. Este o tentativă involuntară de reducere a disonanţei cognitive. Ceea ce este preconceput lasă o amprentă asupra percepţiilor ulterioare. Recunoaştem marca preferată mai uşor decât altele. Când cineva denigrează ceva ce ne place, suntem tentaţi să ne îndoim de bunele sale intenţii.

Principiul proximităţii şi unităţii

Principiul proximităţii acţionează spontan. Experienţa comună ne arată că percepem mai repede şi mai clar ceea ce este apropiat în timp şi spaţiu. Elementele apropiate sunt percepute ca formând o unitate. Doi oameni care merg alături sunt percepuţi ca alcătuind o pereche. Îi vedem alături şi presupunem că formează un cuplu.

Mesajele apropiate în timp sunt percepute ca fiind asemănătoare. Când două evenimente urmează la intervale scurte de timp, sunt percepute ca fiind legate unul de celălalt. Tendinţa este de a le percepe în unitate.

Fenomenul se datorează principiului unităţii percepţiei, care tinde să asambleze elementele izolate în întreg. Principiul unităţii percepţiei este derivat din cel al proximităţii, dar implică şi ideea de sistematizare şi relaţionare. În comunicarea umană, de exemplu, mesajele verbale şi nonverbale emise simultan ar trebui să fie în armonie. Dacă se contrazic, înseamnă că ceva e fals. Mesajul nonverbal e greu de falsificat. Principiul proximităţii şi unităţii percepţiei are câteva aplicaţii în comunicare.

Figura şi fondul

Întâi percepem prim-planul, apoi planul secund şi fundalul. Există tendinţa spontană de a organiza percepţiile pe cel puţin două planuri:

- planul figurii (prim-plan), care focalizează atenţia;
- planul îndepărtat (fondul, fundalul), care are parte de o percepţie periferică, superficială. Efectul de contrast ce rezultă din combinarea celor două planuri este utilizat cu succes în publicitate şi în merchandising. Dispunerea în prim-plan conferă prestigiu şi autoritate. Afişele coniacului Courvoisier, de exemplu, obţin impact prin plasarea unei sticle mici, puternic luminate, pe un fundal amplu, întunecat.

Efectul Zeigarnik de închidere

Constă în tendinţa de a închide contururile şi de a umple spaţiile goale din structura mesajului. În special percepţia vizuală este activă şi creativă. Gândirea intervine pentru a recompune şi a umple spaţiile goale. Subiectul expus nu reorganizează doar imaginile, ci completează şi discontinuităţile.

Efectul de închidere şi completare a imaginilor are rolul de a stimula atenţia şi de a intensifica memoria.

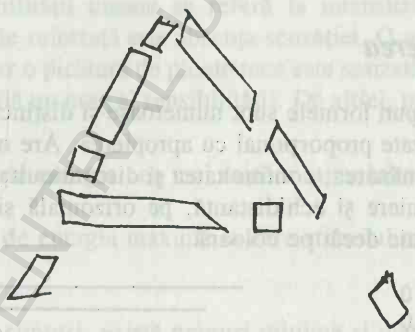


Figura 63. *Efectul de închidere*

Efectul Zeigarnik are aplicaţii în creaţia publicitară şi în procesele de învăţare. O firmă luminoasă din care lipseşte o literă este reţinută mai uşor decât atunci când are toate literele.

Coerenţa în ambiguitate

Un mesaj este ambiguu când nu corespunde în mod clar definit unei singure forme, ci mai multora, simultan. Interpretarea necesită o lectură repetată sau precizarea contextului. În faţa unor astfel de mesaje, subiectul are tendinţa de a interpreta coerent cu contextul. De pildă, dacă privim figura de mai jos, putem să o asociem cu litera B sau cu numărul 13. Este o ambiguitate. Pentru că, anterior, a fost vorba de litera A, probabilitatea de a o asocia cu litera B este mai mare decât aceea de a o asocia cu numărul 13. Dacă lângă ea s-ar afla 12, am fi tentaţi să vedem mai curând 13.

Figura 64. *Coerenţa în ambiguitate*

Fenomenul este exploatat cu succes în publicitate; se captează atenţia cu un stimul ambiguu, pentru a pregăti recepţia ulterioară a mesajului de bază. Ambiguitatea este folosită în practici comerciale neloiale, confuzie intenţionată între mărci, embleme, ambalaje, produse, mesaje publicitare.

Proporţiile şi înălţimea

Figurile mai mari le domină pe cele mai mici. Figurile mai înalte conferă un plus de importanţă. Alinierea pe orizontală acordă şanse egale, cu o uşoară dominanţă spre stânga.

Regruparea şi alinierea

Când elementele ce compun formele sunt numeroase şi distincte, fără a fi organizate în plan, obiectele sunt sesizate proporţional cu apropierea. Are mare importanţă şi modul în care se subliniază asemănarea, continuitatea şi discontinuitatea. În figura IV.11.a, de exemplu, deşi există aliniere şi echidistanţă, pe orizontală şi verticală, obiectele par dispuse mai curând în linie decât pe coloană.

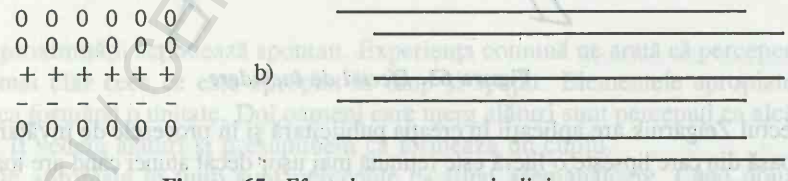


Figura 65. *Efect de regrupare şi aliniere*

În mod similar, în figura IV.11.b, percepem mai curând trei grupe de câte două linii, decât şase linii independente. Efectul de regrupare şi aliniere este folosit în creaţia publicitară, prin dispunerea obiectelor astfel încât să fie percepute ca nişte batalioane în marş către sloganul publicitar.

Legile psihologice ale percepţiei

În măsura în care sunt şi legi psihologice ale influenţării şi manipulării, în acest capitol vom comenta câteva legi psihologice generale ale percepţiei umane.

Legea pragurilor senzoriale

Nu orice stimul provoacă senzaţii (Cosmovici, 1996). Când stimulii sunt slabi sau când atenţia este orientată în altă direcţie, mesajele ratează ţinta. Ştim din experienţa comună că stimulii nu pot fi percepuţi oricum şi oriunde, indiferent de intensitatea lor sau de atenţia noastră.

Dacă ne referim la intensitatea stimulilor, prima problemă este aceea de a stabili un prag de la care percepţia devine posibilă. Problema se complică atunci când constatăm că nu-i vorba de un singur prag, ci de două praguri distincte: un prag absolut şi un prag diferenţial.

Pragul absolut

Pragul absolut al sensibilităţii umane se referă la intensitatea excitaţiei capabile să provoace senzaţii. Baza de referinţă este absenţa senzaţiei. O moleculă de oxigen loveşte pielea fără s-o simţim, dar o picătură de ploaie rece este sesizată. Undeva, între nivelurile celor două excitaţii, se află un prag al sensibilităţii. De altfel, pragul absolut al percepţiei comportă:

- Un nivel *minim*, dat de energia cea mai mică a stimulului care provoacă o senzaţie specifică.
- Un nivel *maxim*, dat de energia maximă la care stimulul mai provoacă încă senzaţia specifică.

Pentru fiecare dintre simţuri, există praguri minime şi maxime de sensibilitate. Sub pragul minim, stimulul nu este perceput, iar dincolo de pragul maxim, apare durerea.

Pentru văz, de exemplu, pragul minim al duratei de expunere este de 1/25 secunde. La durate de expunere lungi, sensibilitatea văzului creşte, astfel încât două cuante de energie pot fi suficiente pentru a provoca senzaţia de lumină (S.I. Vavilov). Totuşi, când o imagine rămâne în faţa ochilor mai puţin de 1/25 secunde, nu o conştientizăm. Inconştientul, se pare, percepe ceva, fapt pentru care admitem existenţa unui fenomen numit *percepţie subliminală* sau *subcepţie*.

Ca un exemplu de prag maxim, amintim faptul că auzul uman funcţionează până în jurul valorii de 120 dB. Peste acest prag maxim, apare durerea şi, apoi, distrugerea analizatorului auditiv.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pragul diferenţial

Pragurile diferenţiale ale sensibilităţii umane iau ca bază de referinţă intensitatea stimulului din momentul anterior. Se referă la suplimentul minim de intensitate (energie) care, adăugat la nivelul iniţial, provoacă o nouă senzaţie. Dacă port în spate un rucsac de 30 kg şi cineva adaugă 100 g, nu voi sesiza diferenţa. Ca să sesizez deosebirea, ar trebui să adauge peste 1 kg, peste 1/30 din masa iniţială.

Pragurile sensibilităţii umane sunt flexibile între anumite limite, în sensul că pot fi ajustate şi adaptate în funcţie de circumstanţe. Dacă trecem brusc dintr-o cameră luminată într-una întunecată, la început nu vedem nimic. După o anumită perioadă de timp, ochiul se adaptează la noul nivel de intensitate a luminii şi, treptat, distingem mai întâi culori, apoi forme, obiecte, desene, inscripţii. La fel se întâmplă şi când trecem de la cald la rece sau de la linişte la zgomot. Introducem fiecare mână într-un alt vas cu apă, la temperaturi diferite. Apoi le introducem pe amândouă în al treilea vas, la o temperatură intermediară. Cea scoasă din apă caldă simte rece, iar cea scoasă din apă rece simte cald. Capacitatea de adaptare senzorială a organelor de simţ scade treptat, odată cu înaintarea în vârstă.

Toate aceste facultăţi umane sunt importante din perspectiva comunicării. Cunoscându-le şi folosindu-le, mesajele noastre devin mai eficace.

Legea lui Bouger-Weber

Studiul pragurilor diferenţiale de sensibilitate a formulat una dintre puţinele legi disponibile în psihologie: *legea lui Weber.* Conform acesteia, pentru a provoca o nouă senzaţie este necesară o suplimentare a intensităţii stimulului faţă de nivelul iniţial, iar suplimentul de intensitate necesar este proporţional cu intensitatea iniţială a stimulului. Dacă intensitatea iniţială este redusă, intensitatea adiţională necesară este şi ea redusă. Intensitatea iniţială ridicată implică intensitate adiţională mare.

Raportul dintre intensitatea adiţională şi intensitatea iniţială a stimulului este constant şi egal cu o mărime (k) numită *constanta lui Weber.*

$$\textit{Constanta lui Weber} = \frac{\Delta I}{I} = k$$

Unde I = intensitatea iniţială a stimulului, DI = intensitatea adiţională, k = constanta lui Weber; k depinde de organul de simţ; în cazul unei greutăţi este de 1/30, în cazul văzului este de circa 1/100.

Într-un fel sau altul, confirmăm constanta lui Weber în cotidian. De pildă, diferenţa dintre o oră şi două ore este percepută ca fiind mare, în timp ce diferenţa dintre o lună de 31 de zile şi una de 30 de zile este percepută ca fiind mică. Aceasta cu toate că, în primul caz, diferenţa este de o oră, iar în cel de-al doilea, de 24 de ore. Intensitatea adiţională este durata de o oră, respectiv durata de 24 de ore. În cazul sunetelor, pentru încă un exemplu, diferenţa dintre zgomotul produs de un difuzor şi zgomotul produs de două difuzoare pare mult mai mare decât cea dintre zgomotul produs de 50, respectiv 60 de

difuzoare de putere egală. Acelaşi fenomen se petrece când, după un lung şir de creşteri de preţ la benzină, repetate în fracţii mici, consumatorii devin insensibili la creşterile de preţ.

Conform legii lui Weber, o reducere de 100 de lei la un produs de 1 000 de lei este percepută de cumpărător ca echivalentă cu o reducere de 100 000 de lei la un produs de 1 000 000 de lei. Eroarea relativă este constantă şi egală cu 1/10. Un experiment realizat la un hipermarket Carrefour, în Paris, pe un eşantion de 300 cumpărători a confirmat convingător această ipoteză. În proporţie de 50%, produsele cumpărate erau cele cu discount în procente. Soldurile de 25% au fost percepute cu o eroare cuprinsă între 16%, la ulei de arahide, şi 84%, la băutura Paic Citron (Dubois, 1990).

Legea lui Weber nu este universal valabilă. T.G. Fechner a propus legea (psihofizică) după care, pe anumite intervale, *intensitatea senzaţiilor creşte proporţional cu logaritmul excitaţiei*: $S = k*logE + c$, unde S = senzaţia, E = excitantul, iar k şi c sunt nişte constante. Gheorghe Zapan a confirmat ipoteza, cu precizarea că, pe anumite intervale, „senzaţia este direct proporţională cu excitaţia".

Există însă opinii (W. Wundt) după care, în anumite cazuri, senzaţia creşte mai repede decât excitaţia. Supoziţia pare plauzibilă, cel puţin, în erotică şi sexualitate.

Legea contrastului

Două lucruri diferite par şi mai diferite când sunt puse alături (Medicina, 1996). Contrastul senzorial se obţine prin alăturarea unor stimuli cu caracteristici opuse. Ei se pun reciproc în evidenţă. Combinaţiile contrastante au impact manipulator asupra percepţiei, pentru că fac în aşa fel încât un lucru să capete dimensiuni diferite, în funcţie de contextul în care este plasat. Albul lângă negru pare mai alb. Preţul mic lângă preţul mare pare mai mic. Într-o revistă viu colorată, o reclamă alb-negru are un impact mai mare decât alta în culori.

Legea contrastului senzorial are aplicaţii importante în comunicare, atât în faza de concepţie a mesajului, cât şi în campania de promovare, negociere, vânzare. Contrastul poate fi realizat fie succesiv, fie simultan. Cel succesiv acţionează mai eficace asupra sensibilităţii auditive, prin înşiruirea de sunete cu frecvenţe diferite. Contrastul simultan este activ asupra sensibilităţii vizuale, prin combinaţii cromatice. Iată, spre exemplu, câteva reguli ale contrastului în tipărituri: galben pe negru, negru pe alb, verde cu alb, alb pe bleu, verde cu roşu, roşu pe alb, roşu pe negru, alb pe roşu, bleu pe alb, culori reflectorizante pe culori mate...

Legea interacţiunii senzorilor

În limbajul comun, întâlnim adesea sintagme ciudate – culori „dulci", sunete „catifelate", voci „calde", cuvinte „aspre", culori „reci", vorbe „dulci" –, ca şi cum sunetele ar putea fi gustate sau culorile pipăite. Ei bine, într-o anume măsură, chiar aşa şi este. Simţurile sau, mai curând, analizatorii senzoriali interacţionează şi se „sprijină" reciproc, pentru a produce senzaţii mai tari, mai complexe. Fenomenul se numeşte *sinestezie*. Cel mai adesea, se potenţează reciproc senzorii vizuali cu cei auditivi, dar interacţionează şi cu senzorii tactili, olfactivi sau gustativi.

Sinestezia este datorată aşa-numitei legi a *interacţiunii analizatorilor senzoriali*, potrivit căreia sensibilitatea unui senzor se modifică atât prin excitaţia specifică, cât şi prin excitarea altui senzor. Sunetul diapazonului se aude mai tare când se aprinde lumina şi mai încet când se stinge (P. Lazarev). Acuitatea văzului creşte când udăm cu apă rece gâtul şi faţa sau când sugem ceva acru. În publicitate, persuasiunea mesajului este amplificată prin combinaţii care provoacă interacţiunea senzorilor.

Există şi o formă de interacţiune, în care excitarea puternică a unui simţ inhibă senzorul cu pricina şi, simultan, alte organe de simţ. De pildă, la decolarea avionului, auzul este inhibat de zgomotul asurzitor, dar scade şi acuitatea vizuală, ca şi simţul tactil, la cald şi la rece. Ulterior, acuitatea simţurilor va creşte la un nivel mai înalt decât cel iniţial.

Legea semnificaţiei

Semnificaţia este funcţia semnelor, semnalelor şi indiciilor de a reprezenta ceva diferit şi independent de ele.

Semnul este un element perceptibil prin simţuri, care exprimă ceva diferit de sine. Poate fi decodat pe baza unei convenţii între cei care-l transmit şi recepţionează intenţionat. Cuvintele unei limbi şi gestica unei culturi sunt semne. A da din cap sus-jos semnifică, la noi, aprobare, dar nu şi la alte popoare, precum bulgarii.

Indiciul este legat de situaţii şi fenomene naturale. De pildă, urma pe zăpadă indică trecerea unui animal. Spre deosebire de semn, indiciul nu este legat în mod intenţionat de situaţie sau obiect.

Semnalul este orice stimul senzorial (lumină, sunet, miros etc.) care provoacă reflexele şi instinctele. Molusca, de pildă, are o reacţie reflexă de retragere ori de câte ori trece o umbră peste ea.

Legea semnificaţiei ne determină să atribuim sensuri şi semnificaţii. Când cineva fuge presupunem că îi este frică. Când râde, presupunem că se bucură. Când plânge, că suferă ş.a.m.d. Pentru a simplifica sarcina atribuirii de semnificaţii, psihicul uman recurge la automatisme. Legea semnificaţiei face ca sensibilitatea la un stimul să crească mult, atunci când acesta are un înţeles special pentru subiectul receptor. Percepţia este puternică, chiar dacă semnalul este slab. O mamă, de pildă, manifestă la scâncetul unui copil o sensibilitate mai ridicată decât la alţi stimuli. Pentru ea, acest stimul are o semnificaţie particulară. Pentru un mecanic auto însă, zgomotul unui motor ar putea avea un impact mai mare.

Concepţia unui discurs, produs, ambalaj, a unei etichete, a unui mesaj publicitar sau a unei embleme trebuie astfel realizată încât să confere acele semnificaţii care trezesc atenţia şi interesul clienţilor. Popularizarea unor nume şi imagini precum Panda sau Mickey Mouse, de pildă, creşte dorinţa copiilor pentru dulciurile cu aceste nume, nu atât pentru gustul lor, cât pentru semnificaţia sugerată.

Ceea ce are semnificaţie pentru cineva se impune în câmpul său perceptiv mai pregnant decât restul stimulilor, contrazicând legea fizicii privind relaţia dintre mărimea cauzei şi cea a efectului. Stimulul semnificativ este perceput chiar dacă e mai slab decât ceilalţi.

Legea reciprocităţii

Principiul roman al reciprocităţii începe în două sintagme lapidare: *do ut des* şi *facio ut facias*. Relaţiile interumane sunt relaţii de schimb. Când partenerul oferă ceva bun sau rău simţim nevoia de a-i oferi altceva echivalent, la schimb. Asta nu înseamnă că o facem imediat şi întotdeauna, ci doar că ne simţim datori, chiar *obligaţi*, să ne revanşăm cumva. Semnificativ e faptul că, în unele limbi, cuvântul „mulţumesc" este sinonim cu „obligat" (Medicina, 1997).

Principiul juridic al acţiunilor compensatorii are suportul unei tendinţe psihice interne. Cel care dă „ştie" că ceea ce a dat nu e pierdut şi, într-un fel sau altul, se va întoarce. Legea reciprocităţii afirmă, paradoxal, că „cel care dă ceva" „cere altceva". Ea condiţionează psihic în sensul păstrării echilibrului relaţiilor cu ceilalţi. Fiind o regulă a revanşei, poate fi utilă în manipulare. Un cadou făcut pentru că „trebuie" (nu din plăcere), o favoare, un buchet de flori dăruit nesincer sau o şpagă pot face pe cineva să consimtă la ceea ce, în mod normal, ar refuza.

Legea coerenţei. Disonanţa cognitivă

Omul comportă trei dimensiuni majore, identificate prin verbele: *a simţi*, *a gândi* şi *a face* (a se comporta). Aceste trei manifestări ale sale pot fi coerente, dar şi disonante, în sensul că omul simte într-un fel, gândeşte în altul şi se comportă fie cum simte, fie cum gândeşte, fie diferit de ambele. De pildă, simte plăcere când fumează şi gândeşte că asta este dăunător. În plan comportamental, fie va fuma, fie nu, fie interzice copiilor s-o facă.

Teoria disonanţei cognitive (Festinger, 1957) se referă la nevoia internă de a reduce discordanţa dintre cele trei elemente şi a le face coerente. Disonanţa produce disconfort psihic. Omul poate fi influenţat într-o direcţie sau alta, fie schimbându-i gândirea, fie simţirea, fie comportamentul. Ulterior, elementul modificat le „trage" pe celelalte după dânsul. Este tehnica de manipulare frecvent folosită în lagăre şi în închisori.

Pe de altă parte, legea coerenţei spune că atunci când cineva ia o poziţie, verbal sau în scris, ulterior va tinde să apere acea poziţie şi să se comporte în consecinţă. Aplicaţiile practice ale acestei legi se regăsesc în „sindromul Franklin" şi în tehnica de manipulare numită „piciorul în uşă".

Există încă multe alte „legi" psihologice ale manipulării pe care doar le amintim aici: legea autorităţii (a supunerii faţă de autorităţi), legea insuficienţei, legea mărturiei sociale (publicitatea testimonială şi proba cu acelaşi nume din justiţie).

Erorile de percepție

Comunicarea poate fi mai mult sau mai puțin alterată de erori de percepție. Existența lor este inerentă ființei umane și nimeni nu-i ferit, la modul absolut, de erorile normale de percepție. Acțiunea lor este legată de natura versatilă a firii omenești, de experiența individuală diferită a comunicatorilor, de natura stimulilor și a canalului de comunicare, de context, cultură și factorii de situație.

În esență, erorile de percepție sunt fie senzoriale, fie de procesare mentală a informației:

- erorile senzoriale *normale*, datorate unor fenomene fizice obiective. Refracția provoacă iluzia „bățului frânt", scufundat în apă. Efectul de halo este iluzia optico-geometrică cauzată de faptul că suprafața strălucitoare pare mai mare decât cea întunecată. Soarele la asfințit pare mai mare decât pe boltă, dar nu și în fotografie;
- erori de prelucrare *mentală și iluzii* psihice, provocate de dorințe: la taraba cu firma „Pene", un om flămând poate merge să ceară „pâine" (Cosmovici, 1996);
- erori senzoriale *patologice*, care apar la psihoticii rupți de realitate. Ei au halucinații, văd „persoane" și aud „voci" (delir de observație) pe care nimeni altcineva nu le vede sau aude.

Vom aborda mai departe doar erorile de percepție normale, care intervin în comunicarea uzuală: teoria personalității implicite, efectul de halo, predicția autorealizantă, efectul de toleranță/intoleranță, efectul de întâi și ultim și efectul de stereotipie.

Teoria personalității implicite

Avem tendința să judecăm oamenii și să-i poziționăm în raport cu una, două sau câteva caracteristici cunoscute și, desigur, în raport cu propriile noastre așteptări:

Ștefan este activ, pasionat și (inteligent, imbecil).
Nora este frumoasă, inteligentă și (detestabilă, plăcută).
Eva este veselă, pozitivă și (antipatică, simpatică).

Citind afirmațiile de mai sus, avem spontan tendința de a asocia doar atributele din paranteză care par să se potrivească. Aparența de coerență ține de teoria personalității implicite, care vizează un ansamblu de reguli de asociere a unor atribute cu altele. Despre persoana activă și pasionată, vom gândi că este și inteligentă, deși nu avem nici o rațiune pentru această asociere. Procedăm la construcția mentală a personalității implicite. Punem alături trăsături și competențe care se potrivesc una cu alta și care merg împreună. O consecință a teoriei personalității implicite este efectul de halo.

Efectul de halo

La origine, cuvântul *halo* desemnează fenomenul optic legat de apariția unor cercuri luminoase concentrice în jurul soarelui sau lunii. Ele nu există, dar ni se pare că le vedem.

În mod asemănător, cunoscând o persoană competentă într-un domeniu, suntem gata să-i atribuim competențe în multe altele. Despre cineva care merge la biserică, gândim

că este cinstit. Despre cineva care merge la universitate, că este deştept. Despre cineva care a scris o carte, că este cult. Chiar şi atunci când nu-i deloc aşa.

Când cineva dobândeşte reputaţie într-un domeniu, i se atribuie automat şi în altele, dar aura cu care înconjurăm unele persoane nu-i întotdeauna justificată. Din păcate, efectul de halo este durabil şi rezistent la argumente. Dacă un profesor percepe o grupă ca fiind mai bună decât alta, va acorda cu mai mare uşurinţă note mari în prima şi mici în a doua.

Predicţia autorealizantă

Numită şi „percepţie tendenţioasă", acest gen de eroare se produce când aşteptăm atât de mult să se întâmple ceva anume, încât ne forţăm să percepem aşa, chiar dacă altceva se întâmplă, în fapt. Este genul de predicţie care tinde să se confirme pe sine şi ia forma aşteptărilor, ce tind să se realizeze, tocmai pentru că au fost anticipate.

În sala de spectacol este anunţată intrarea în scenă a unui mare comic. În timp ce publicul îl aşteaptă, intră electricianul să repare microfonul. ...Publicul râde, găsind un umor autentic în preocuparea pentru microfon. În fapt, confundă electricianul cu marele comic.

Similar, când ne temem că partenerul de negocieri este un as în obţinerea de concesii, îl vom percepe ca atare, chiar dacă altul este adevărul. Când gândim că cineva nu ne place încă înainte de a-l întâlni, atunci când îl întâlnim căutăm, mai întâi, motivele pentru care nu ne place şi, dacă le căutăm, le găsim. Gândim că cineva este furios pe noi şi găsim dovezi că aşa este, şi nu altfel. Dacă vom căuta insistent o anume trăsătură a unei persoane, produs sau eveniment, o vom găsi, chiar dacă nu este definitorie.

Adesea, predicţia autorealizantă se dezvoltă în patru secvenţe, care se implică una pe cealaltă:

1. subiectul construieşte o idee (preconcepută). De pildă, un băiat presupune că o fată anume va deveni răutăcioasă, dacă îi va face avansuri;
2. subiectul se comportă ca şi cum predicţia sa ar fi adevărată. Băiatul va fi răutăcios şi ironic cu fata, dintr-o firească reacţie de autoapărare;
3. predicţia se va realiza ca atare, drept reacţie la comportamentul subiectului din faza anterioară; fata va fi răutăcioasă pentru că băiatul este răutăcios;
4. efectul primelor trei secvenţe întăreşte ideea preconcepută. Băiatul obţine confirmarea temerilor sale.

Efectul de (in)toleranţă

Toleranţa şi îngăduinţa accentuează latura frumoasă şi aspectul pozitiv al situaţiilor şi persoanelor. Judecata tolerantă face percepţia pozitivă şi reciproc. Exemplul dorinţei sexuale care face percepţia pozitivă şi judecata oarbă pare ilustrativ. Câte nu iertăm şi la câte nu închidem ochii când este vorba de cei dragi sau măcar simpatici? Toleranţa acordă şanse celor care merită şi celor care nu merită.

Intoleranţa acţionează similar, dar în sens contrar, accentuând latura urâtă a persoanelor şi situaţiilor. O persoană critică şi intolerantă vânează defectele şi greşelile.

Efectul de întâi şi ultim

O regulă a retoricii spune cam aşa : *Pregăteşte cu grijă începutul şi sfârşitul discursului !* Ceea ce spui la început şi la sfârşit contează de trei ori mai mult decât ce spui la mijloc. Începutul face prima impresie şi stabileşte legătura sufletească între tine şi public. Sfârşitul răsună încă în urechi după ce ai tăcut. Replicile de deschidere şi închidere contează mai mult decât oricare alte secvenţe din discurs.

Când descriem o persoană, primele informaţii fac prima impresie, iar cele ulterioare sunt filtrate astfel încât să sprijine prima impresie. În presă şi publicitate, titlul şi *lead*-ul fac mai mult decât corpul textului. Totodată, ultimele informaţii au efect puternic pentru că sunt proaspete ; ultima replică dintr-un spot radio încă mai sună în urechi. Aşa-numitele *efecte de întâi şi ultim* funcţionează imperturbabil.

Ele merită luate în calcul atunci când stabilim ordinea argumentelor. Cele mai importante trebuie plasate la început şi la sfârşit. Cele slabe, la mijloc. Este ca şi cum ai deschide jocul de cărţi cu un as şi l-ai închide tot cu un as. Deschiderea şi finalul merită controlate.

Stereotipia şi generalizarea

Numele „stereotip" este dat de tipografi unei plăci care imprimă la nesfârşit aceeaşi imagine. Un stereotip poate fi şi o etichetă atribuită tuturor membrilor unui grup. De pildă, ştiut fiind că militarii sunt disciplinaţi, despre un militar gândim că este disciplinat. Stereotipia foloseşte şabloane şi ne împiedică să privim fiecare individ, element sau situaţie în parte. Marketingul de rea-credinţă speculează acest efect în pirateria de mărci şi, de pildă, spune „pavasonic", furând din imaginea lui Panasonic.

Percepţia extrasenzorială

Pare pueril şi neştiinţific să ne jucăm de-a percepţia extrasenzorială, dar istoria cunoaşterii pare scrisă mai curând dincolo de percepţia normală, de oameni capabili de „revelaţie".

Percepţia extrasenzorială conştientizează informaţii din mediul extern, fără stimularea tangibilă a analizatorilor umani cunoscuţi.

Hipnoza, telepatia, clarviziunea, telekinezia, levitaţia şi alte fenomene inexplicabile prin mijloacele ştiinţei şi tehnicii disponibile apar pe fondul unor informaţii insuficient confirmate, dar şi imposibil de contestat. Cel mai adesea, vizează puteri „supranaturale" dobândite de asceţi, în urma unor exerciţii îndelungate. S-a emis chiar ipoteza că toate fiinţele umane ar fi capabile, latent, de performanţe tulburătoare, dar activarea lor e inhibată de stilul de viaţă şi confortul cotidian. Binefacerile tehnicii creează tot mai multe „proteze" ce limitează abilităţile naturale ale omului. De pildă, se presupune că telepatia este inhibată de telefon şi alte mijloace de comunicare, iar levitaţia – de mijloacele moderne de locomoţie. În plus, se speră că mai buna cunoaştere a creierului uman va aduce progrese ce nu pot fi bănuite astăzi.

Percepţia subliminală

Percepţia *subliminală*, numită şi *subcepţie*, este reacţia organismului la excitaţii slabe, „percepute" inconştient. Mesajele *subliminale* pot lua forma unor stimuli slabi, situaţi sub pragul perceptiv, dar susceptibili totuşi de a provoca un răspuns din partea organismului receptor. Este foarte probabil ca acest proces de percepţie infraconştient să joace un rol important în comunicarea umană.

Între alţii, studiind relaţia mamă-copil, psihologul R. Spitz a descoperit o formă de comunicare ascunsă conştientului (intercorporală, esteziologică), la care mama reacţionează adecvat, în mod inconştient. Subcepţia este bănuită a fi folosită în aplicaţii practice neortodoxe în publicitate şi în propagandă.

Problema a apărut, prima dată, după experimentul lui James Vicary în septembrie 1957, într-un cinematograf din New Jersey. În timp ce publicul urmărea filmul, pe ecran erau proiectate texte publicitare imperative: „Beţi Coca-Cola!" şi „Mâncaţi pop-corn!". Durata mesajului era de 1/300 secunde, mult sub pragul absolut al văzului, dar era repetat la cinci secunde. Spectatorii nu l-au văzut, la modul conştient, dar, se pare, l-au absorbit în inconştient. După film, au cumpărat Coca-Cola şi pop-corn. Vânzările de pop-corn au crescut cu 58%, iar cele de Coca-Cola, cu 18% (Kotler, Armstrong, 1991).

După experiment, agenţiile de publicitate au devenit brusc interesate de percepţia subliminală. Spălarea creierelor şi manipularea consumatorilor păreau să treacă din ficţiune în realitate. Ca orice fenomen straniu, subliminalul a îmbrăcat haina mistică. Biserica a declanşat o campanie anti-rock, suspectând că rockul transmite mesaje sataniste care incită la violenţă, sex şi droguri (chiar şi asupra celor de la Beatles planau suspiciuni). În California şi Canada, tehnicile de comunicare subliminală au fost scoase în afara legii, iar înregistrările muzicale erau verificate, pentru depistarea mesajului ascuns. Congresul SUA a autorizat o echipă de psihologi să cerceteze fenomenul.

O altă secvenţă a isteriei subliminalului se consumă pe piaţă. Pe fondul muzicii ambientale, în magazine se transmit mesaje audio neinteligibile, fie prin viteza mare de redare, fie prin frecvenţa diferită, fie prin tehnici de bruiere. Conţinutul este de genul: „Cumpăraţi X" sau „Nu fura! Vei fi prins" etc. Un post de radio din Seattle inserează în emisiunile muzicale mesaje subliminale de genul „Programele TV sunt plicticoase". Canalele TV (Expando-Vision) transmit flashuri subliminale cu durata de 1/30 secunde, intercalate pe computer, la intervale de 2,5 minute. În scop psihoterapeutic, sunt lansate şi mesaje de genul: „Sunt hotărât", „Sunt zvelt", „Mănânc puţin" etc.

Peste ani, s-a afirmat că experienţele de la New Jersey sunt irepetabile. Nu pot fi reproduse pe baze ştiinţifice. Controversele s-au atenuat, dar problema a rămas deschisă. Prin 1960, J. Brunner lansa conceptul de „new look", o nouă orientare în psihologia percepţiei. În anii '70, H. Erdelly argumenta necesitatea abordării ştiinţifice a percepţiei inconştiente a informaţiei. Două întrebări rămân pentru „cunoaşterea inconştientă":

1) Are loc o prelucrare semantică inconştientă a stimulilor subliminali?
2) Procesările inconştiente au consecinţe comportamentale care fac posibilă manipularea?

Un experiment revelator pentru procesarea semantică subliminală a fost cel al lui R. Fowler (1981). Mai întâi, a expus subiecţii la un stimul subliminal pentru cuvântul

ADĂPOST. Apoi, pe un ecran, a expus cuvintele HOTEL și CARTE. Subiecților li s-a cerut să spună cuvântul având semnificație similară cu stimulul subliminal. Între 95 și 97% dintre membrii loturilor experimentale au dat răspunsul: HOTEL.

Într-un alt experiment, P. Wakins a demonstrat că un mesaj subliminal vizual de genul „Bea Coca-Cola!" poate crește semnificativ senzația de sete (o dublează), dar nu neapărat pentru Coca-Cola.

Concluzia a fost aceea că mesajul subliminal este procesat incomplet și imprecis, vizând doar sfera semantică a stimulului. La întrebarea privind manipularea prin expunere sistematică la stimuli subliminali, nu s-a dat un răspuns clar. Nici 100% DA, nici 100% NU. Deoarece procesarea vizează doar familia semantică căreia îi aparține mesajul subliminal, nu și semnificația sa individuală, subliminalul poate favoriza o clasă de comportamente, dar nu poate induce un comportament specific.

S-a demonstrat însă că aspirațiile subiecților și înclinațiile lor înnăscute pot fi stimulate subliminal.

Edificator pentru influența subliminalului asupra aspirațiilor pare a fi experimentul psihologului Anthony Greenwald. El a convocat două grupuri de subiecți. Cei din primul grup doreau să-și îmbunătățească memoria, iar cei din al doilea doreau să-și îmbunătățească imaginea de sine. Ambele grupuri au ascultat casete cu mesaje subliminale corespunzătoare propriilor aspirații. În secret, Greenwald a schimbat casetele între ele. După câteva ședințe, subiecții au făcut progrese semnificative. Concluzia a fost aceea că subiecții s-au autosugestionat în sensul propriilor aspirații, care antrenează procesări inconștiente independente.

În ceea ce privește accentuarea înclinațiilor înnăscute prin mesaje subliminale, este demn de menționat experimentul lui Steven Neuberg, din 1988. A lucrat cu două grupuri de subiecți: primul îi cuprindea pe cei înclinați spre toleranță și cooperare, iar al doilea, pe cei animați de spiritul de competiție și agresivitate. Primilor le-au fost proiectate mesaje subliminale centrate pe cooperare, iar următorilor, mesaje centrate pe competiție. Apoi, toți subiecții au fost puși să joace roluri ce presupuneau atât cooperarea, cât și competiția. Rezultatul a fost acela că indivizii cooperanți deveniseră mai cooperanți, iar cei competitivi mai competitivi. Apoi, Neuberg a inversat filmele cu mesaje subliminale, dar rezultatele au fost aproape nule. Concluzia a fost aceea că mesajele subliminale pot influența semnificativ doar atunci când îndeamnă subiectul la un comportament către care acesta are deja o predispoziție înnăscută.

Mesajele subliminale par să nu fi avut nici pe departe puterea atribuită, iar psihoza întreținută pe seama lor a fost justificată doar de dorința de vânzări mari la casete audio-video. Ideea că publicitatea subliminală ar putea manipula consumatori nevinovați a fost chiar ironizată. „Nu reușim să-i convingem să cumpere cu spoturi publicitare de 30 de secunde. Cum am putea-o face în numai 1/300 secunde?", au obiectat creatorii publicitari (Kotler, Armstrong, 1991, p. 135).

În 1974, Wilson Bryan Key lansează la New York cartea intitulată *Subliminal Seduction* (*Seducția subliminală*), unde relansează chestiunea comunicării subliminale, arătând că televiziunea comercială manipulează consumatorii. Practicile comunicării subliminale continuă să fie abordate mai mult sau mai puțin ortodox. În 1988, de exemplu, în plină campanie electorală pentru prezidențialele din Franța, pe genericul jurnalului transmis de canalul Antenne 2 a fost inserată imaginea subliminală a lui François Mitterand (Dubois, 1990, p. 55).

În orice caz, deşi nu există dovezi concludente asupra influenţării comportamentului consumatorului prin mesaje subliminale, acestea sunt studiate discret de creatorii de publicitate, adesea, foarte buni psihologi. Ei ştiu că, deşi mesajul publicitar nu are atâta putere câtă îi atribuie criticii săi, nu este nici atât de inofensiv încât să fie tolerat de lege şi de morală. Un lucru este cert: mesajul subliminal nu poate promova durabil produse şi mărci lipsite de calitate.

Oricât ar înota prin canale TV şi prin benzi radio, consumatorul nu se poate sustrage cu uşurinţă mesajului publicitar. *Zapping*-ul din telecomandă pare o reacţie de protecţie şi revoltă. Prin cele mai neaşteptate tehnici vizuale şi acustice, consumatorii sunt mereu captaţi şi repuşi în stare de recepţie. Atitudinile şi intenţiile lor sunt deviate mereu, fără ca ei să fie deplin conştienţi de aceasta.

Percepţia la graniţa subliminalului

Merită atenţie acele tehnici de manipulare psihologică din creaţia publicitară care acţionează la graniţa dintre subcepţie şi percepţia normală. Între acestea, amintim: confuzia deliberată, creaţia naivă, rafala, automatismele perceptuale şi hipnoza de scurtă durată.

Confuzia deliberată

Conform acestei tehnici, spotul publicitar generează în mod deliberat dubii şi situaţii confuze, cu scopul de a solicita încordarea atenţiei. Mecanismul este extrem de simplu: când nu înţelege un cuvânt sau o frază neinteligibilă, spectatorul face un efort de concentrare a atenţiei. Exact în acel moment, când barierele de protecţie ale creierului sunt deschise, el primeşte în plin mesajul publicitar. Asta este tot. Printr-un truc banal, mesajul este expediat la o ţintă pregătită să-l primească.

Creaţia naivă

Această strategie publicitară foloseşte tehnici şi tehnologii dintre cele mai avansate pentru a realiza producţii audiovizuale dintre cele mai naive, în genul cinecluburilor pentru copii. Paradoxal, acestea au darul de a face ca privirea să rămână pironită pe ecranul televizorului, fără a înţelege cu adevărat ce se întâmplă. Imaginile şi spoturile sonore se succedă rapid, fără nici o logică sau legătură aparentă între ele. Se spală unele pe altele, trezesc nedumerire şi încordare, captând atenţia până la mesajul final. Exemple din această clasă sunt spoturile în care un personaj este mâncat de extraterestrul infiltrat în echipajul unei nave sau o băutură răcoritoare este folosită ca antidot pentru veninul de şarpe.

Tehnica rafalei (rapid fire)

Este folosită sub forma unor cascade de sunete şi imagini care se succedă fulgerător, la limita capacităţii de interpretare a spectatorului. Efortul de a le înregistra se declanşează

spontan, ca un act reflex, fără controlul conştientului. Atenţia este mărită brusc şi concentrată involuntar pe mesajul care se imprimă aproape automat.

Exemple ilustrative pentru acest truc publicitar sunt reclamele care inserează rafale de mitralieră şi răpăit de tobe. Într-unul din ele (Pontiac, SUA), cea mai scurtă rafală era de 0,25 secunde, iar cea mai lungă, de 1,5 secunde. Mesajul a fost înregistrat şi reţinut timp îndelungat în memoria unui număr mare de americani (Kotler, Armstrong, 1991, p. 135). Efectul de durată vine din faptul că, bombardând brusc ochii şi urechile spectatorului cu imagini şi sunete neaşteptate, mesajul este transmis către creier ca o undă de şoc.

Automatismele perceptuale

Una dintre tehnicile cele mai populare şi viclene se bazează pe sunete şi imagini având conotaţii afective. Scâncetul unui copil în depărtare, scrâşnetul frânelor unui camion în apropiere, alarma de incendiu, clipitul semaforului, sirena poliţiei şi ispitele sexuale sunt mesaje care declanşează automatisme perceptuale ale sistemului nervos. Cel mai adesea, nu pot fi ignorate pur şi simplu ; spectatorul întrerupe reflex ceea ce are de făcut, pentru a le prelua.

Căutând sunetul potrivit pentru captarea afectivităţii spectatorului, creatorii de publicitate pot fi cinici şi necruţători. În reclamele unor produse stomatologice (Nuprin, SUA), ilustraţia sonoră era scrâşnetul frezei dentare şi gemetele pacientului. Acestea evocau şi rechemau în memorie durerile de dinţi pe scaunul dentistului.

Cea mai largă răspândire şi eficacitate o au sunetele şi imaginile având conotaţii erotice şi sexuale. Lor le urmează cele legate de agresivitate. Au un impact greu de reprimat şi stimulează puternic atenţia, imaginaţia şi memoria. Factura lor hedonistă asigură, de regulă, o audienţă mai largă decât cea mărturisită în anchetele de opinie.

Hipnoza de scurtă durată

Creaţia publicitară poate merge şi mai departe, apelând la tehnici psihologice bazate pe hipnoza de scurtă durată a spectatorului. Uneori, efectul de hipnoză se produce fără intenţia agentului publicitar.

Efectul de hipnoză de scurtă durată poate fi provocat prin procedee aparent nevinovate precum repetiţia de sunete, cuvinte şi fraze scurte. Clipurile cu muzică rap sunt concludente din acest punct de vedere. Fascinaţia aparent inexplicabilă pentru acest gen de muzică vine şi din banala repetiţie de cuvinte şi fraze.

Cel mai adesea, efectul de hipnoză de scurtă durată în producţia publicitară este obţinut prin sunete şi imagini pulsatorii. Logourile scânteietoare, combinate cu repetiţia de cuvinte şi fraze, au efecte asemănătoare. Sunt capabile să pună spectatorul în dificultate prin faptul că ocolesc filtrele percepţiei normale. Consumatorul preia mesajul fără să-şi dea seama şi acţionează convins că este manifestarea propriei voinţe.

Tehnicile comentate aici fugar sunt tipice pentru ceea ce s-ar putea numi percepţie la limita subliminalului. Două aspecte pot fi remarcate cu uşurinţă: inventivitatea şi rafinamentul creatorilor de publicitate şi maniera nu tocmai ortodoxă în care influenţează decizia de cumpărare a consumatorului.

CAPITOLUL 19

Comunicarea interculturală

„Ceea ce este adevărat de o parte a Pirineilor nu este adevărat de partea cealaltă."

Pascal

Mi-aduc aminte o întâmplare ciudată, ai cărei protagonişti au fost demnitari de rang înalt, exponenţi a două culturi diferite. Era prin 1996. În comoda ipostază de consumator de ştiri, vedeam la televizor vizita în Japonia a secretarului de stat al SUA, Madeleine Albright. Reporterul CNN tocmai prinsese în cadru scena întâmpinării delegaţiei americane de către prim-ministrul nipon şi suita sa. Şefii delegaţiilor se apropiau din direcţii opuse. Când au ajuns suficient de aproape pentru a se saluta, americanca a întins mâna, surâzătoare, exact în clipa în care japonezul s-a îndoit din şale într-o adâncă plecăciune, cu ochii în pământ şi mâinile atârnând pe lângă genunchi. Au urmat secunde de confuzie în care secretarul de stat al SUA stătea cu mâna întinsă în gol, în timp ce demnitarul japonez era cufundat în prea adânca-i plecăciune. În cele din urmă, japonezul s-a redresat şi a strâns precipitat mâna cam de multişor întinsă.

Canalul CNN transmitea în direct o gafă interculturală. O gafă posibilă, iată, la un nivel diplomatic ultraînalt. Cadrul cu pricina, preluat de sute de canale TV, a făcut înconjurul lumii. Neînţelegerea a fost generată de maniera atât de diferită de a saluta şi a indica respectul în culturile celor doi protagonişti.

Uneori doar amuzante, alteori de-a dreptul penibile, chiar jalnice, gafele interculturale se petrec în negocierile internaţionale, în managementul şi marketingul internaţional, ca şi în diplomaţie. De regulă, originea lor se află în erorile de comunicare cauzate de diferenţele dintre culturi. Explicaţia lor constă în faptul că majoritatea persoanelor, fie şi cele mai instruite, nu sunt cu adevărat conştiente de înclinaţiile comportamentale specifice culturii de origine. Mai mult decât atât, oamenii se comportă adesea ca nişte prizonieri orbi ai valorilor şi normelor specifice propriei culturi. În mod implicit, orice alte culturi sunt percepute ca fiind deviaţii de la normalitate. Evident, normalitatea înseamnă conduita conformă cu normele specifice propriei culturi.

Ca să limpezim lucrurile, întreb: dumneata mănânci cu plăcere frigărui de „câine bătut"? Aha! Nu ţine de normalitate, nu-i aşa? Ei bine, pentru un chinez ar fi ceva normal, ar fi chiar o delicatesă.

Antrenamentul nr. 40

Experiment intercultural

Scrie pe o bucată de hârtie cuvintele măr, roşu *şi cifra* 5.

Nu vei arăta grupului ce ai scris acolo! Apoi, cere membrilor grupului să scrie primul cuvânt care le vine în minte atunci când spui:

- numele unui fruct: ...
- numele unei culori: ...
- o cifră de la 1 la 5: ...

Vei avea oare surpriza să constaţi că majoritatea membrilor grupului a scris exact ceea ce te aşteptai ?

Etnocentrismul

În sociologie, se operează cu un concept numit *etnocentrism*. Esenţa acestuia constă în credinţa neclintită că valorile, credinţele şi normele specifice propriei culturi sunt universale, sunt singurele valabile oriunde şi oricând. Este o concepţie îngustă şi extrem de limitativă pentru comunicarea şi negocierea interculturală. Etnocentrismul se află în opoziţie cu diversitatea şi frumuseţea lumii. Ansamblul proceselor contemporane de globalizare şi regionalizare simultană sunt, în fapt, procese de diversificare, adesea perturbate şi îngreunate de extremismul etnocentrist.

Câte bordeie, atâtea obiceiuri. Fiecare cultură, etnie şi chiar comunitate distinctă are valori morale, tradiţii, cutume, obiceiuri şi reguli de conduită diferite de ale tuturor celorlalte. Ele nu sunt nici mai bune, nici mai rele. Pur şi simplu, sunt altele.

Mai mult decât atât, fiecare persoană poate avea valori, credinţe, obiceiuri şi conduite diferite de ale mele, ale tale sau ale oricui altcuiva. Nu sunt nici mai bune, nici mai rele. Pur şi simplu, sunt diferite. Mare lucru să avem înţelepciunea de a învăţa de la cei altfel decât noi.

Geert Hofstede, specialist olandez în managementul intercultural, a anchetat un eşantion de 116 000 de angajaţi ai IBM din 50 de ţări şi a ajuns la concluzia fermă că oameni din culturi diferite pot avea valori şi credinţe contradictorii în privinţa a ceea ce înseamnă comportamentul corect, onest, adecvat. Aceasta, evident, dincolo de diferenţele de limbaj, obiceiuri sau etichetă şi protocol în afaceri.

Cultura de schimb

Atunci când se întâlnesc şi negociază două persoane sau delegaţii aparţinând unor culturi diferite (naţiuni, etnii, religii sau doar arii geografice distincte), în comunicarea lor apare ceva nou, ceva diferit de cultura fiecăreia dintre delegaţiile partenere sau adversare. Apare un spaţiu al comunicării de graniţă, numită *cultură de schimb*. Aceasta se manifestă

ca o zonă de suprapunere, în care culturile aflate în contact se amestecă mereu, dar se şi separă una de cealaltă, şi se comportă ca un tampon. Practic, înăuntrul acestei zone de suprapunere şi interferenţă nu există reguli sau norme obligatorii pentru nici una dintre părţi. Este un fel de spaţiu cultural al nimănui (*no man's land*) şi un context favorabil comunicării confuze şi riscante. Negocierea internaţională şi comunicarea interculturală în acest cadru insuficient definit de norme de conduită, tradiţii şi tabuuri sunt mai complexe şi mai nesigure. Pe de o parte, nici una dintre părţi nu poate respecta cu exactitate normele specifice culturii partenerului, iar pe de altă parte, nici una dintre ele nu-şi poate permite să se comporte exact aşa cum ar face-o în aria propriei sale culturi.

Sincronizarea şi armonizarea părţilor negociatoare este mai dificilă decât în perimetrul uneia şi aceleiaşi culturi. Tendinţele comportamentale specifice uneia sau alteia dintre culturile aflate în contact sunt adesea divergente, dacă nu chiar contradictorii.

Experienţa acumulată în diplomaţie, în negocierea afacerilor internaţionale, în marketingul şi comerţul internaţional probează faptul că relaţia interculturală poate fi influenţată pozitiv prin respectarea conduitelor specifice culturilor aflate în coliziune. Dimpotrivă, încălcarea aceloraşi conduite poate avea consecinţe nedorite.

Lex loci

Regula de conduită corectă general acceptată pe un teritoriu cultural străin este *lex loci* (legea locului). Totuşi, ea poate rămâne un simplu slogan, în măsura în care debarasarea de înclinaţiile comportamentale şi de încărcătura simbolică proprii culturii de origine sunt dificile.

Dacă un român negociază afaceri cu un japonez, ar fi zadarnic să-şi propună să devină şi el japonez, însă n-ar strica să încerce unele adaptări. Contactele vor fi tot mai fructuoase pe măsură ce va cunoaşte, aprecia şi respecta cultura partenerului său. Totodată, oricât de dornic ar fi să adopte cultura partenerului, oricât de mult ar vrea să vină în întâmpinarea stilului său de viaţă şi comunicare, el nu va putea abandona complet valorile, credinţele, modul de gândire şi comportamentul specifice propriei sale culturi. Nu va putea abdica total de la condiţia sa culturală. Soluţia nu va fi aceea de a renunţa la valorile majore ale culturii proprii, ci de a asimila cât mai multe elemente din tradiţia culturală a partenerului.

„Pentru a fi eficienţi în negocierile internaţionale, trebuie să fim conştienţi atât de înclinaţiile culturale proprii, cât şi de cele specifice culturii adversarului." (Hiltrop, Udall, 1999)

Surse de neînţelegeri şi gafe

Există douăsprezece surse concrete şi imediate de neînţelegeri şi gafe de comunicare interculturală: tabuurile şi simbolurile; condiţia socială a femeii în raport cu bărbatul; maniera de a arăta respectul; percepţia timpului şi spaţiului, eticheta în afaceri, mesajele nonverbale, limba şi translatorul, îmbrăcămintea, argumentaţia şi puterea de convingere, mediul politic şi religios, prejudecăţile şi importanţa acordată cuvântului scris.

Tabuuri şi simboluri

Cuvântul *tabu* este de origine polineziană şi se referă la diverse interdicţii cu caracter sacru, a căror încălcare atrage automat sancţiuni divine sau sociale severe. Tabuurile pot fi locuri sacre, obiecte sacre, persoane, gesturi şi cuvinte sau expresii a căror discutare este interzisă. Prin extensie de la tabuul de ordin religios, se admite şi existenţa unor tabuuri morale şi sociale, ce privesc obiecte, culori, numere, cuvinte, expresii verbale, gesturi, daruri şi comportamente, incredibil de variate de la o cultură la alta.

În România ortodoxă, de pildă, un exemplu de tabu uzual şi făţarnic este „Ucigă-l toaca", eufemism pentru *diavol*. În ţările islamice, sintagma *carne de porc* este un tabu. Într-o măsură mai mică, şi *alcoolul*. Chiar dacă un islamist consumă alcool în secret, a-i propune acest lucru în public ar fi o impietate. Nu este indicat să cerem sau să oferim alcool în cultura islamică. *Feregeaua* care ascunde chipul unei femei arabe sau dezgolirea parţială a trupului pot fi alte tabuuri. În Emirate, gestul de a dărui cuiva un *ghiveci de flori* simbolizează faptul de a-i dori moartea. Culoarea *roşie* este considerată, în Afganistan, ca fiind a diavolului. În China, culoarea roşie este asociată cu bucuria şi festivitatea, în Japonia, cu lupta şi mânia, în Europa, cu dragostea, iar în cultura pieilor-roşii, cu masculinitatea. Culoarea *verde* a drapelului lui Mahomed are conotaţii sacre. În Africa, culoarea asociată binelui este *negrul*, iar cea care simbolizează răul e *albul*.

Unele daruri specifice pot naşte confuzie în unele culturi. În Norvegia, de exemplu, *florile* sunt oferite în număr par, cu pereche. Excepţie fac înmormântările, unde florile se oferă în număr impar. La japonezi, cadourile sunt fireşti, dar nu se împachetează în *hârtie albă* (de doliu) şi nici cu *fundiţe* (doar culori pastel, fără fundiţe). Tot la japonezi, nu se recomandă cadouri formate din patru piese sau multiplu de patru. În Japonia, *numărul patru* este cel cu ghinion, la fel cu treisprezece occidental, dar semnifică şi moartea. În nici un caz, în Japonia nu se recomandă trimiterea de felicitări roşii de Crăciun. Aici, doar ferparele sunt roşii. De regulă, la întâmpinări şi întâlniri protocolare şi de afaceri, oaspeţii sunt serviţi doar cu un pahar cu apă.

În Anglia, nu se recomandă dăruirea de *cravate*, cu atât mai puţin de cravate *în dungi*. De regulă, bărbaţii poartă cravata clubului din care fac parte. În Argentina, nu se recomandă daruri formate din *cuţite* sau seturi de cuţite pentru partenerii de afaceri, fie ele şi de vânătoare. Acestea simbolizează dorinţa de a rupe o relaţie.

În Israel, de Sabat, în casa unor oameni obişnuiţi, nu se cere şi nu se oferă *unt*, *pâine* şi *lapte*. În India, nu este indicat să dăruim obiecte din piele de viţel unui localnic; este posibil ca, pentru el, *vaca* să reprezinte simbolul sfânt al mamei.

În China şi, în general, chinezilor şi taiwanezilor nu (li) se vor oferi *flori albe* sau *ceasuri*. *Culoarea albă* este simbolul doliului. *Ceasul* este simbolul morţii sau al condamnării la moarte. În treacăt fie spus, în China, cetăţenilor aflaţi în misiuni oficiale, legea le interzice categoric primirea de cadouri de orice natură.

În lumea occidentală, weekendul tinde să devină un tabu, în sensul respectului strict pentru timpul liber al individului şi familiei. La fel stau lucrurile cu zilele de vineri sau de sâmbătă la arabi şi, respectiv, la evrei. În Germania, este chiar interzis prin lege să se facă afaceri în zilele de duminică.

Românii, care fumează mult, se pot gândi şi la faptul că, în casa sau în biroul unor vest-europeni şi nord-americani, *fumatul* poate fi complet indezirabil, deja un tabu, ca şi

alcoolul în ţările islamice sau ca *brânza* în China. În Japonia, fumatul în clădiri este total interzis, iar regula este respectată cu o seriozitate incredibilă. Pentru unii chinezi, brânza (lapte „alterat") poate fi un aliment la fel de abominabil precum „câinele bătut" pentru un român.

Condiţia femeilor

Statutul social al femeilor şi relaţiile bărbat-femeie comportă abordări specifice în culturi şi religii diferite. În Asia şi în lumea Islamului, statutul femeilor este categoric altul decât în lumea creştină occidentală. În multe ţări islamice, femeile se supun aproape necondiţionat voinţei bărbaţilor şi sunt lipsite de putere de negociere în relaţiile dintre sexe. Ele nu stau cu bărbaţii la aceeaşi masă (de regulă, pregătesc masa şi apoi se retrag). Practic, este exclus ca bărbatul să servească o femeie la masă sau să-i aducă apă şi cu atât mai puţin să negocieze cu ea, de la egal la egal. În numeroase restaurante din comunităţile arabe există doar grupuri sanitare destinate exclusiv bărbaţilor. A trimite femei să negocieze în această lume sau echipe de negociere conduse de femei ar putea fi o gafă naivă şi o ofensă la adresa partenerilor. În lumea arabă şi în cultura rromilor, soţiile se cumpără. Până la căderea talibanilor, în Afganistan femeile nu aveau dreptul la educaţie (fetele aveau interdicţia de a merge la şcoală) şi la muncă.

Inferiorizarea femeilor este valabilă chiar şi în ţările islamice în care ele se ocupă de comerţ, în sensul că vând şi cumpără în pieţe sau magazine, cum sunt cele din Caucaz sau Asia Centrală: Cecenia şi Inguşetia, Daghestan, Afganistan. Relaţiile femeilor cu străinii, eventual creştini, sunt prohibite; afacerile cu străini ţin exclusiv de prerogativele bărbatului. În alte ţări arabe, în Siria, de pildă, cei care vând şi cumpără, atât în exterior, cât şi pe piaţa internă, sunt aproape în exclusivitate bărbaţii.

În multe ţări arabe, străinii sunt consideraţi necuviincioşi dacă se adresează direct femeilor arabe, în prezenţa unui bărbat musulman. Bărbatul poate fi partener de afaceri; nu şi femeia. În mod obişnuit, femeile poartă feregeaua peste faţă şi, practic, nu au chip. Adesea, ele nu-şi scot vălul nici dacă iau masa în public, la restaurant, de exemplu.

În Japonia, cea mai masculină ţară din lume, după două mii de ani de tradiţie a „instituţiei" gheişei, condiţia femeii în raport cu cea a bărbatului nu este mult diferită de cea din lumea islamică. Menţiunile făcute deja cu privire la puterea de negociere a femeilor rămân pe deplin valabile şi în Japonia.

În Europa Occidentală, teoretic, nu mai există diferenţe de comportament şi condiţie socială în funcţie de sex. Egalitatea sexelor ridică însă o altă categorie de probleme. De pildă, sărutul mâinii femeilor într-o relaţie profesională sau de afaceri nu ţine de eticheta curentă. Merge sub clar de lună, dar poate fi penibil în afaceri. În schimb, în Europa de Est, femeilor li se sărută încă mâna în public, într-un gest romantic. Există ţări (Nigeria, de pildă) în care sărutul mâini unei femei este un gest rar, de mare intimitate (mai intim decât sărutul obrazului), permis doar unui bărbat foarte apropiat sau aflat în toate drepturile civile.

A acorda întâietate pe culoar, la lift sau la uşă, a duce geanta sau dosarul unei femei partener de afaceri poate fi un gest frumos în România, dar presupune riscul unui refuz indignat sau măcar pe acela de a trezi suspiciuni în Occident. A deschide uşa pentru a lăsa să treacă o femeie cu rang ierarhic înalt, înaintea unei runde de negocieri sau a unei şedinţe de consiliu de administraţie, poate fi considerat un gest ofensator.

Unele comportamente simple, precum maniera de a privi femeile (sfidarea cu privirea), presupun alte riscuri. Nu mai comentăm acest aspect în lumea arabă, unde feregeaua îi ascunde femeii chipul. Amintim doar că felul de a privi poate fi un risc şi în cultura occidentală. În SUA, de pildă, legislaţia amplifică riscul de a fi acuzat de hărţuire sexuală. Pentru deplină siguranţă, într-o întâlnire formală, partenera de afaceri nu se ţintuieşte cu o privire prea intimă. Cu atât mai mai mult în Suedia, cea mai „feminină" ţară din lume. Ca regulă generală, în Orient, femeia este cea care taie contactul vizual, iar în Occident, mai curând bărbatul este cel care coboară privirea.

În culturile orientate spre masculinitate (Japonia, Austria, Germania), valorile dominante sunt afirmarea, posesia de bani şi de bunuri, dar şi o anumită nepăsare faţă de ceilalţi. În ţările feminine (Suedia, de pildă), grija pentru ceilalţi este o valoare dominantă.

Maniera de a indica respectul

Problema care se ridică este aceea de a cunoaşte modurile în care se manifestă respectul faţă de partener, în aria sa culturală. Respectul poate fi indicat prin vârstă, sex, statut social, rang ierarhic, titluri, daruri şi onoruri, punctualitate, tăcere, îmbrăcăminte, păstrarea distanţei, atenţia acordată zilelor de sărbătoare, orelor de rugăciune sau de siestă, prin gesturi specifice de plecăciune, contact vizual moderat, postura trupului în picioare etc.

Vârsta, rangul, sexul şi titlul sunt însemne ale respectului în ţările masculine: Japonia, Austria, Germania şi unele ţări islamice. În multe dintre aceste ţări, respectul pentru persoana în vârstă este considerabil. În Inguşetia, Cecenia, Daghestan şi alte ţări islamice din Caucaz, tânărul se ridică întotdeauna în picioare atunci când intră cineva în vârstă, aproape indiferent de rang.

Japonezii sau germanii au un înalt simţ al autovalorizării, afirmării şi stimei de sine. Pentru ei, este potrivită doar adresarea formală, folosind apelative, titluri şi numele întreg. Sunt total contraindicate comentariile critice în public la adresa concetăţenilor lor.

Păstrarea distanţei şi respectarea punctualităţii pot fi o altă problemă. Germanii, de pildă, sunt ordonaţi, punctuali, bine educaţi, dar distanţi şi reci. Nu fac concesii în aceste privinţe.

În India şi China, de exemplu, dăinuie o orientare puternică spre statut social şi vârstă. A trimite acolo o echipă de negociatori tineri, chiar dacă sunt inteligenţi şi competenţi, ar putea fi perceput ca o insultă gravă la adresa partenerilor negociatori chinezi sau indieni. Ţinuta conservatoare este privită ca un semn de respect, dar nu şi cea lejeră, neprotocolară.

Rangul ierarhic în firmă şi poziţia socială sunt percepute ca semn de respect şi invers. Femeia negociatoare? În Occident, de pildă, dacă respecţi o femeie în calitatea sa de om de afaceri, nu-i vei oferi cutii cu bomboane şi ciocolată. În România, nu-i neapărat o problemă, dar poate să fie. În lumea arabă, gestul de a trimite femei negociator este perceput ca o insultă.

Maniera de a saluta poate deveni o altă problemă. În deschiderea capitolului, am arătat cum secretarul de stat al SUA, Madeleine Albright, a rămas câteva secunde cu mâna întinsă, în timp ce un demnitar japonez saluta cu o adâncă plecăciune, cu ochii în

pământ. A fost vorba de o neînţelegere culturală, la nivel diplomatic. În Japonia, salutul şi plecăciunea din poziţia în picioare sunt normale în public. Acasă, în familie, japonezul primeşte în picioare şi, apoi, se aşază brusc pe podea şi se înclină cu mâinile pe pardoseală. Este normal ca şi oaspetele să se încline. În plus, japonezul nu priveşte direct în ochi de la început şi nu strânge mâna, deoarece atingerea tactilă echivalează cu un viol al intimităţii.

Reciprocitatea salutului, cadourilor şi favorurilor este un ritual social important în culturile orientate spre viitor (cele asiatice, dar şi Brazilia sau Olanda). Aşadar, este şi recomandabil.

Salutul obişnuit în Japonia e plecăciunea din talie, cu spatele şi gâtul rigide, mâinile căzute pe lângă genunchi şi privirea în pământ. Adâncimea plecăciunii este proporţională cu gradul de respect. Respectul excesiv reduce însă puterea de negociere. În Japonia, China şi alte culturi asiatice, există interdicţia de a atinge fizic şi chiar de a strânge mâna unui străin, în public.

În lumea arabă salutul obişnuit este *Salaam alayakum* („Pacea fie cu tine"), însoţit sau urmat de strângerea de mână. Mâna poate fi dusă şi în dreptul inimii, la care arabul poate să-ţi pună mâna pe umărul drept şi să-ţi atingă obrajii.

Percepţia timpului şi spaţiului

Timpul este un indicator important al sentimentelor, atitudinilor şi opiniilor partenerilor de negociere. Un minut, o oră sau o zi nu au aceeaşi semnificaţie în toate culturile. Problema timpului priveşte, în special, punctualitatea, amânarea, graba sau răbdarea şi ordinea sosirii la întrunirile de afaceri. Conduita negociatorilor în raport cu timpul trădează aria socioculturală de origine. Arabii şi latinii nu fac mare caz din punctualitate. Balcanicii au obiceiuri bizantine şi pot fi chiar agasaţi de punctualitate şi precizie. Pentru unele triburi şi confesiuni religioase din Pacific, timpul este ceva cu totul relativ, iar ideea de programare în timp este imperceptibilă. În schimb, pentru germani, scandinavi, britanici sau nord-americani, problema timpului, programului şi punctualităţii este importantă şi precisă. Germanii sunt perfect punctuali. Acolo unde punctualitatea este o virtute, timpul e considerat scurt şi scump. Orice întârziere sau amânare înseamnă riscuri considerabile.

Asiaticii şi arabii respectă ritualuri complicate, în care durata ceremonialului este mai importantă decât cea a acţiunii propriu-zise. Arabilor le place să negocieze îndelung. Dacă obţin prea repede ceea ce şi-au propus sau chiar mai mult decât atât, au mai curând un sentiment de insatisfacţie. Ritualul negocierii prevalează adesea asupra rezultatelor acesteia.

Cheia unei negocieri bune în lumea arabă ţine de *răbdare* şi *timp*. Ei au şi una, şi alta. Timpul parcă nu curge. Vin la întâlnire cu două ceasuri întârziere şi încep cu mult ceai şi diverse mărunţişuri ce ţin de ritual: „Cum ai călătorit? Cum a fost vremea? Dar Recolta? Copiii sunt bine? Părinţii? Mătuşa?". Apoi, suspendă brusc discuţia pentru a propune un schimb de daruri: „Am pregătit un dar (un parfum sau un pix, de pildă) pentru secretara dumitale". Este momentul în care trebuie să fii pregătit cu un dar pentru schimb (ritualul schimbului de daruri). După un ceas şi mai bine, zâmbetul le dispare brusc de pe chip, lăsând locul furiei, eventual însoţită de un strigăt brutal: „Aţi venit

aici să ne jefuiţi? Până când mai aveţi de gând să ţineţi preţurile sus?"... În astfel de momente, se recomandă ca replica să fie la fel de agresivă. Pentru asta, uneori este bine ca negociatorul european să fie echipat cu pampers. Pare exagerat, dar nu-i deloc aşa. Cel puţin aşa m-a asigurat negociatorul Matei Perahim, care a vândut cinci ani spaţiu publicitar în Arabia Saudită, pentru o agenţie pariziană. Perahim e cetăţean francez, stabilit în Bucureşti, profesor de publicitate la Academia de Teatru şi Film.

Vest-europenii şi nord-americanii au o orientare dominantă pe termen scurt. Sunt mereu grăbiţi, precişi în relaţia cu timpul şi se aşteaptă ca negocierile să dureze puţin. După cum arată Hiltrop şi Udall (1999, p. 115), acest „spirit de grabă îi dezavantajează comparativ cu partenerii mai puţin grăbiţi din culturi orientate pe termen lung, cum ar fi Singapore, Brazilia sau Taiwan". În sprijinul acestei afirmaţii se aduce exemplul unei companii braziliene care a invitat un grup de negociatori americani în scopul reînnoirii unui contract, cu o săptămână înainte de expirarea acestuia. Americanii s-au grăbit şi au făcut mai multe concesii decât s-ar fi cuvenit. Aceeaşi strategie ar fi eşuat şi cu negociatori chinezi sau taiwanezi.

Problema organizării spaţiului de negociere priveşte, în special, zonele şi distanţele interpersonale, care trebuie respectate între partenerii ce aparţin unor culturi diferite. Americanii, scandinavii, englezii şi germanii, de pildă, au nevoie de un spaţiu personal relativ mai mare. Arabii pot negocia mult mai bine aproape, „nas în nas".

Antropologul american E.T. Hall descrie o întâlnire la sediul ONU între un diplomat englez şi altul arab în termenii unui „vals" în care, practic, arabul l-a „fugărit" pe englez câteva minute bune (vezi şi capitolul privind proxemica). Este o mostră concludentă pentru dificultăţile suplimentare ce apar în comunicarea interculturală, în care interlocutorii vin cu percepţii diferite asupra proximităţii interumane.

În cultura europeană, apropierea apare firească între bărbaţi şi femei aflaţi în relaţii intime, este tolerată şi între femei, dar mai greu între bărbaţi. În cultura arabă (în Egipt, de pildă), nu e nimic jenant în faptul că doi bărbaţi merg pe stradă ţinându-se de mână.

Întinderea spaţiului personal variază relativ mult în funcţie de psihologia şi temperamentul persoanei, dar şi de factorii demografici şi culturali. În Japonia, de exemplu, spaţiul personal este mai mic, iar japonezii suportă mai bine aglomeraţia. În schimb, în timpul conversaţiei, anglo-saxonii se apropie până cel mult acolo unde s-ar putea atinge cu vârful degetelor, dacă ar întinde mâna. Românii discută bine la distanţa corespunzătoare încheieturii mâinii, în timp ce arabii şi negrii conversează bine la distanţa corespunzătoare cotului.

Eticheta afacerilor

Eticheta şi ritualul întâlnirilor de afaceri prezintă numeroase „ciudăţenii" culturale care pot da naştere la confuzii şi gafe.

Germanii şi japonezii ţin în cel mai înalt grad la aspectele formale ale etichetei. Folosirea prenumelui este o raritate în adresarea directă, cu excepţia membrilor familiei şi prietenilor apropiaţi. Forma niponă pentru „D-le..." este „San" şi, plasată după nume (Prutianu san), este obligatorie până când eşti invitat în mod expres la familiarităţi. Formula de respect ultraînalt este „Sama" (Prutianu Sama), apelată în cazuri rare. La nemţi, adresarea formală este cu „Herr Doktor", respectiv cu „Frau", pentru femei, aproape indiferent de starea civilă.

Francezii pot fi, uneori, mai reticenţi la folosirea englezei ca limbă de afaceri.

La arabi, sosirea cu mare întârziere la întâlniri nu este percepută ca o încălcare a regulilor etichetei, ba chiar dimpotrivă, atunci când oaspetele are un rang mai înalt sau este mai bogat decât gazda. Eticheta arabă nu exclude nici ca oaspetele să se descalţe în biroul gazdei.

În Europa şi America, dacă eşti invitat la un prânz sau o cină de afaceri, poate fi nepoliticos să pleci imediat după ce s-a terminat masa. Dimpotrivă, în Arabia Saudită şi în alte ţări arabe ar fi nepoliticos să rămâi până la sfârşitul mesei. Eticheta cere să te ridici şi să pleci înainte. De altfel, masa poate dura 7-8 ceasuri, în care se aduc pe rând numeroase feluri de mâncare. Faptul că unele platouri încep să se repete – de pildă, felul opt repetă primul fel, iar al nouălea îl repetă pe al doilea – este semn că masa şi vizita s-au încheiat.

O problemă poate fi şi alegerea momentului în care încep discuţiile de afaceri. Occidentalii pot începe chiar după primele schimburi de cuvinte. În unele ţări arabe (Arabia Saudită, de exemplu), aşa ceva ar fi o necuviinţă; mai întâi, este obligatoriu schimbul de favoruri şi daruri, o dată cu servitul ceaiului sau cafelei. În general, la arabi, discuţiile au loc înainte de masă, iar la europeni, după masă.

Acordurile verbale telefonice pot fi suficiente pentru americani. Strângerea mâinilor este aproape universal acceptată, dar atingerile şi îmbrăţişările în public pot fi penibile în China sau Japonia. Japonezul ar putea saluta ca la el acasă. În Egipt, bărbaţii pot fi luaţi de mână pe stradă.

În general, în cultura asiatică, ritualul şi ambianţa pot fi mai importante decât mesajul verbal. Cuvintele nu contează, ritualul e decisiv.

În Japonia, cărţile de vizită se oferă şi se acceptă cu ambele mâini, la prima întâlnire.

Exprimarea acordului prin semnarea documentaţiilor scrise tinde să devină o regulă transculturală.

Gestica

Gestul de a da din cap poate avea semnificaţii contradictorii în ţări şi culturi diferite. În Bulgaria sau Albania, de pildă, a da din cap de sus în jos înseamnă „NU", iar a clătina din cap de la dreapta la stânga înseamnă „DA". La turci, se semnalizează „NU" lăsând capul pe spate, cu ochii închişi. Gestul de a face din ochi poate avea alte semnificaţii contradictorii, în ţări diferite. Gesturi precum privitul printre degete, indicarea cu piciorul (la turci, la arabi) sau mascarea ochilor cu mâna pot fi considerate ofensatoare.

Există şi semnale universale, marcate de o puternică amprentă culturală. De pildă, „V"-ul format prin deschiderea degetelor arătător şi mijlociu, folosit de Churchill în al doilea război mondial, a devenit semnul victoriei în întreaga lume. Cu toate acestea, chiar în Anglia, acest gest are şi semnificaţia unei propuneri indecente, dacă palma este puţin răsucită cu dosul către partener(ă).

Arătarea braţului drept încordat, cu pumnul închis, strângând cu cealaltă mână încheietura antebraţului, constituie o insultă sexuală la noi şi la alţii. Acelaşi gest, în Austria, în Tunisia şi în ţările scandinave, indică forţa masculină, este un fel de a omagia şi nu are nimic obscen. În Austria se urează succes arătând pumnul.

Pumnul strâns, cu degetul mare între arătător şi mijlociu, are la români, francezi, greci sau turci semnificaţia unei insulte. Pentru portughezi, în schimb, acelaşi gest are semnificaţia unei urări de „a fi ferit de tot ceea ce este rău".

Gestul degetelor „inel" pentru „OK"-ul american are în unele ţări mediteraneene semnificaţia homosexualităţii, în Franţa înseamnă „zero", iar în Japonia înseamnă „bani". Gestul degetului mare în semn de „OK" are, de asemenea, mai multe înţelesuri, inclusiv unul ordinar, obscen.

Limba şi translatorul

Diferenţa cea mai evidentă dintre două culturi este dată de limbă. Acest lucru nu trebuie să ne îngrijoreze, pentru că tocmai diferenţele cele mai evidente sunt şi cele mai puţin periculoase. Diferenţele lingvistice sunt uşor de depăşit. Indiferent de cultură, oamenii folosesc un amestec de limbaj verbal (oral şi scris), limbaj al vocii şi limbaj al trupului, ca şi o sumedenie de alte simboluri vizuale şi semnale acustice. Mulţi naufragiaţi în mijlocul unor populaţii cu limbi total necunoscute au găsit uşor elemente de legătură între limbi şi s-au înţeles surprinzător de repede cu băştinaşii.

Desigur, limba poate ridica bariere între culturi. Graba unor interpretări poate genera şi gafe, atunci când sunete şi cuvinte similare au înţelesuri total diferite în limbi diferite. Îmi vine în minte o întâmplare veselă de prin 1995, când am asistat la o masă de afaceri oferită de „Fortus" Iaşi în deschiderea unei runde de negocieri cu o delegaţie chineză. Şeful delegaţiei chineze s-a apropiat de directorul combinatului şi a ciocnit paharul, pronunţând cu o mină sobră: „Cambei" (urare în limba chineză). Directorul a spus „Noroc", dar s-a schimbat brusc la faţă. S-a simţit jenat şi nu a mai fost în formă toată seara, în care s-a negociat două ceasuri şi jumătate. Chinezul a simţit ceva, şi celorlalţi convivi li s-a adresat fie cu „Noroc", fie cu englezescul „Cheers". Abia a doua zi, respectivul director a aflat că i s-a făcut o urare în limba chineză. A râs, dar era cam târziu.

Problema limbii se ridică, inevitabil, în cazurile în care nu cunoaştem limba partenerului străin, dar şi atunci când (din raţiuni tactice) nu vrem să vorbim limba lui, chiar dacă o ştim. În mod firesc, cineva va formula opţiunea pentru o limbă vorbită în comun sau va cere un translator. Cine propune translatorul? Noi sau el? Nu cumva este mai sigur să avem translatorul nostru, chiar dacă există deja unul, adus de partener? Răspunsul la această întrebare e, de regulă, pozitiv; interpretul propriu, chiar de nu străluceşte, înseamnă un om în plus şi un grad de siguranţă sporit. Dar dacă aceasta va ofensa partenerul? Este corect şi protocolar să ne asigurăm că partenerul nu are obiecţii faţă de interpretul propus de noi. N-ar fi bine să învăţăm câteva cuvinte în limba partenerului (măcar unele expresii de salut şi mulţumire), pentru a-i arăta consideraţie şi bunăvoinţă? Am enunţat doar unele dintre întrebările care au nevoie de răspuns în astfel de situaţii.

Documentele relevante pentru negociere se întocmesc în ambele limbi ale părţilor negociatoare, eventual încă într-o limbă, de largă circulaţie. În general, se cer scuze partenerului pentru faptul că nu-i vorbim limba, oricât de neînsemnată ar fi aceasta.

Îmbrăcămintea

Ca regulă generală, ţinuta conservatoare şi protocolară în stil occidental nu ridică probleme aproape nicăieri în lume. Pentru noi, românii, cel mai bun lucru este acela de a ne îmbrăca aşa cum o facem de obicei, în propria cultură, dacă negocierile nu sunt de lungă durată. Constatăm însă cu uşurinţă că indienii sau arabii aflaţi în Europa, inclusiv în România, pe termen mai lung îşi însuşesc portul locului. Cel puţin aparent, nu-i obligă nimeni să o facă. Vom face şi noi acelaşi lucru într-o situaţie sau într-o ţară în care ar putea fi periculos sau total nepoliticos să păstrăm portul obişnuit, ca şi atunci când negocierile se prelungesc dintr-un motiv sau altul.

Ţinuta de afaceri „standard" (cravată şi costum, nici măcar sacou şi pantalon) este, practic, obligatorie şi în mediile de afaceri din Europa Occidentală şi SUA. În special în mediile bancare, în administraţie şi în societăţile de asigurări, ţinuta are caracter cvasi-obligatoriu. Este respectată chiar şi de şeicii arabi, ca şi de jurnaliştii acreditaţi la diverse întâlniri internaţionale de afaceri, cu un regim de protocol impus.

În cultura asiatică, în particular în China şi Japonia, culoarea deschisă a îmbrăcămintei este inadecvată (ţinută de doliu). În Japonia, costumul şi cravata sunt austere şi de culoare închisă. În unele ţări islamice, bărbaţilor le este interzis să poarte pantaloni scurţi. În principiu, femeile arabe nu-şi scot feregeaua. Pe plajele Libanului, destule femei din lumea arabă intră şi în mare fără să se dezbrace.

(Etica şi) puterea de negociere

Problemele care se ridică din acest punct de vedere privesc gradul de importanţă pe care îl au factorii subiectivi în persuasiunea şi argumentaţia specifice comunicării interculturale. Aspectele religioase constituie un prim exemplu de teren minat. Într-o relaţie cu un fundamentalist arab, de pildă, nu se va putea trece uşor peste argumentele de ordin religios. A le aduce în discuţie ar putea fi o gravă greşeală tactică.

Aspectele referitoare la percepţia autorităţii şi prestanţei vârstei pot fi o altă sursă de putere sau slăbiciune. Nu-i nici o problemă dacă trimitem o echipă de tineri să negocieze cu nord-americanii, dar poate fi un risc prea mare să nu includem în echipă şi persoane în vârstă dacă partenerii de negociere sunt japonezi, taiwanezi sau germani.

Sexul poate fi o altă sursă de putere sau slăbiciune. În ţările islamice, de pildă, ar fi riscant ca negociatorul-şef să fie o femeie.

Descendenţa aristocratică, nivelul studiilor şi competenţa profesională sunt alte posibile surse de putere de negociere.

Apartenenţa politică a partenerilor de negociere şi ideologia dominantă îmbrăţişată de ei pot fi o altă sursă de putere, slăbiciune sau conflict.

Comunicarea mai poate fi distorsionată de încrederea sau neîncrederea atribuită studiilor şi calificării. Titlurile ştiinţifice, diplomele de master sau renumele universităţilor absolvite de negociatori pot fi surse de probitate şi autoritate.

Contextul tehnologic

Sonda spaţială americană Climate Orbiter s-a prăbuşit pe Marte, în 1998, pentru că cele două echipe de supraveghere şi dirijare a zborului, una americană şi alta europeană, se raportau la sisteme metrice diferite. Americanii măsurau distanţele în mile, picioare şi inci, iar europenii în metri. Comenzile erau transmise într-un sistem şi aplicate în celălalt. Ignorarea diferenţelor a făcut ca sonda să se zdrobească în loc să se aşeze lin pe suprafaţa planetei.

În negocierea aspectelor tehnice şi tehnologice internaţionale, pot apărea şi alte neînţelegeri de aceeaşi natură, dacă se ignoră diferenţele, în ultimă instanţă culturale, din sfera tehnicii şi tehnologiei. E nevoie de catastrofe pentru a conştientiza aceste lucruri?

Contextul religios (şi politic)

Într-un interviu televizat, antrenorul naţionalei de fotbal a României, Anghel Iordănescu, abia întors din Emirate, invoca nesiguranţa provocată europeanului de sintagma islamică „Ins Alah" („Cum o fi voia lui Alah"). Pentru că nu avea sensul explicit de afirmaţie sau negaţie, sintagma eluda angajamentul ferm al partenerilor.

Diferenţele privind contextul religios sunt adesea insurmontabile. Pe această temă, de pildă, ne putem întreba dacă anumite grupuri de negociatori, separate prin tradiţii religioase, pot sau nu să lucreze împreună şi să se înţeleagă. Probleme asemănătoare ridică şi tradiţiile artistice. Helmuth Schmidt, de pildă, a afirmat că dezastrul operaţiunilor FMI în Rusia se explică şi prin necunoaşterea literaturii lui Dostoievski, a muzicii lui Ceaikovski şi a ortodoxiei de către experţii Fondului Monetar.

În negocierea multiculturală, este obligatoriu să se caute răspunsuri la cel puţin câteva întrebări simple: „Ce agendă de lucru să propunem partenerului?"; „Care sunt zilele de sărbătoare în care nu se fac afaceri în ţara sa?"; „Care sunt orele de rugăciune?"; „Care sunt reperele-cheie ale religiei sale?"; „Ce sistem politic este dominant în ţara lui?". În lumea afacerilor este binecunoscut faptul că, de sărbători, se munceşte puţin, dar se cumpără mult.

Astfel de întrebări nu privesc doar ţări din lumea arabă, budistă sau shintoistă, ci chiar şi pe cele europene. În Germania sau Spania, de pildă, de Paşte nu se fac afaceri decât, ca excepţie, în micul comerţ stradal. Asta ca să nu mai vorbim de sărbătoarea Sabatului în cultul mozaic sau a Ramadanului în lumea islamică.

Prejudecăţile

Problemele care se ridică din acest punct de vedere se referă la faptul că, adesea, la începutul negocierilor, poate fi necesar şi oportun să luptăm pentru a demonta sau corecta părerile pe care alte popoare şi culturi şi le-au format, în mod mai mult sau mai puţin eronat, faţă de noi, românii. Occidentalii, de pildă, ne percep uneori ca fiind hoţi, leneşi şi buni băutori sau, în orice caz, nu prea loiali şi harnici din fire. Uneori, ne văd

şi puţintel barbari, copleşiţi de sărăcie, mizerie, copii handicapaţi şi copii ai străzii. Ne confundă adesea cu *Romanian gipsies*, dată fiind şi ponderea ridicată a rromilor în totalul populaţiei din România. În plus, prescurtarea „rom" din paşaportul cetăţenilor români favorizează această percepţie. Mulţi occidentali şi-au format aceste prejudecăţi din prima pagină a ziarelor şi din observarea directă a ţiganilor români ajunşi în Occident.

Ca un alt exemplu, românii şi alţi est-europeni nu acordă o importanţă specială asigurărilor de capital, de viaţă şi sănătate, în folosul familiei. Occidentalii percep acest lucru ca pe o dovadă de iresponsabilitate şi imaturitate.

La rândul nostru, avem propriile prejudecăţi în ceea ce-i priveşte pe occidentali. Îi percepem pe americani ca fiind buni băutori, fumători şi jucători etc., conform cu imaginea vândută în filmele comerciale. În realitate, nu este deloc aşa; opt din zece americani sunt ofensaţi de fumul de ţigară şi beau mai puţin alcool decât noi.

Eticheta cuvântului scris

În mod cert, există o variabilitate culturală a etichetei cuvântului scris. Prima regulă importantă a corespondenţei de afaceri sună aşa: „Înţelege-l pe destinatar, mai înainte de a-i scrie!". Apoi, asigură-te că ştii formula de adresare, numele şi adresa corecte. În continuare, evaluează şi indică nivelul de confidenţialitate al scrisorii: „Confidenţial", „Personal şi confidenţial", „Personal" sau „Secret". Astfel de menţiuni limitează accesul la document.

În principiu, există corespondenţă de afaceri oficială, purtată cu respectarea aspectului formal al unor canoane precise, dar există şi corespondenţă informală. Există însă culturi, cea japoneză de pildă, în care scrierea poate avea doar caracter formal, oficial. Umorul nu are loc aici. Mesajul scris este, întotdeauna, de foarte mare importanţă şi luat foarte în serios. Corespondenţa pentru japonezi trebuie pregătită cu mult formalism şi rigoare, iar deschiderile onorifice sunt obligatorii.

Americanii sunt mult mai liberi şi neconvenţionali din acest punct de vedere. Vest-europenii, cu excepţia germanilor, sunt la fel. În orice caz, documentarea afacerilor în ţări diferite nu se deosebeşte doar în forma de prezentare, ci şi în structură, în ton, în stil şi în ce priveşte gradul de detaliere. Documentele germane, de exemplu, sunt concise, sobre şi au un grad ridicat de detaliere şi precizie.

Cele specifice popoarelor latine accentuează stilul politicos şi rămân adesea la nivelul unor concepte generale, destul de imprecise. Formulele finale de politeţe (de genul: „With our best regards") diferă de la o cultură la alta. În ţările europene, de regulă, se folosesc două semnături, din care una a superiorului. La nord-americani este suficientă una singură. Francezii, ca şi americanii, recurg destul de repede la numele mic, ca semn de prietenie şi încredere, dar germanii îl consideră mai curând o ofensă, un semn de dispreţ. La ei, respect înseamnă titlurile şi numele de familie. În plus, mai toţi germanii ţin mult la titlul de „Doktor".

Antrenamentul nr. 41

Relaționare interculturală

Descrieți o experiență personală de comunicare interculturală, reușită sau nu. Dacă nu aveți la îndemână o experiență personală memorabilă de acest gen, descrieți experiența unei alte persoane din anturaj sau a unui personaj dintr-un film sau o carte.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A ŞASEA

Registrele comunicării umane

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 20

Vocea, trupul şi cuvântul în concert

„Vorbind, gândeşte-te că-n umbra tăcerii
celuilalt sunt doi ochi care te ascultă."

Al. Vlahuţă

Îţi aminteşti cumva o proză cu nume duios, *Pribeag, sărman şi ars de dor*, de William Saroyan ? Reînvie o scenă din copilăria de emigrant a scriitorului american cu sânge armean. Un unchi al său venea în casă cu un arab, la „cafea şi tutun" şi rămâneau ceasuri în şir într-o incredibilă tăcere. Nedumerit, într-o bună zi, copilul întreabă pe maică-sa :

„Ei, ce-au făcut?
Păi, au vorbit.
Ba n-au vorbit nimica. Cum poţi vorbi, dacă nu spui cuvinte! ?
Ei, uite aşa, fără cuvinte. Că doar cu toţii ne vorbim mereu fără cuvinte.
Atunci la ce sunt bune cuvintele?
Prea bune nu sunt ele niciodată. Adesea, ascund ce-ar fi de spus cu adevărat.
Şi ei vorbesc? întreabă iarăşi copilul.
Aşa cred, a spus mama. Vorbesc tot timpul şi n-au nevoie de cuvinte.
Şi crezi că ştiu despre ce vorbesc?"

Uraa ! Acest fragment de proză încununată cu Premiul Nobel mă scuteşte de savanta teorie introductivă asupra comunicării umane *fără de cuvinte*.

Lumea care nu cuvântă

Oriunde există viaţă, există comunicare. Lumea „celor care nu cuvântă", plantele şi animalele, comunică prin feromoni, mirosuri şi fel de fel de alte limbaje chimice, luminoase, electrice. N*ecuvântătoarele* comunică sonor, prin răgete, mormăituri, orăcăieli şi triluri. Licuricii comunică vizual, prin semnale luminoase. În schimb, ţiparul şi peştele torpilă comunică kinestezic, prin semnale electrice. Liliecii, ţânţarii şi delfinii comunică prin ultrasunete. Furnicile şi tarantula, prin vibraţii şi bătăi ritmice, un alt fel de sunete la frecvenţe joase. Practic, toate vieţuitoarele comunică în limbaj tactil şi

proxemic, prin distanţe, orientare, mişcare, gestică, mimică, postură. Există multe şi felurite alte limbaje analogice, sumedenie de semne şi semnale încă nedesluşite. Adesea, sunt doar urme lăsate pe nisip sau zăpadă.

Comunicarea prin *sunete nearticulate* din lumea plantelor şi animalelor se rezumă la simple semnale acustice, complet lipsite de încărcătura simbolică a cuvintelor unei limbi. Sunt doar ţipete, răgete, mormăituri, orăcăieli, gemete, bătăi ritmice, fluierături, ciripituri sau triluri. Totuşi, astfel de semnale sonore transmit mesaje de chemare, de alarmă, respingere, plăcere, ameninţare, spaimă, durere, foame sau sete. Piţigoiul, de pildă, emite peste cincizeci de piuituri distincte, fiecare purtând un mesaj specific, adaptat pentru o situaţie concretă: prezenţa duşmanului, delimitarea teritoriului, chemarea puilor, cucerirea femelei, împerecherea, spaima, bucuria sau foamea.

Animalele, ca şi oamenii, comunică prin emiterea unor semnale subsonice, sonice şi ultrasonice. În modul cel mai categoric, ele nu folosesc vocea în acelaşi fel cu oamenii. Deşi pot emite sumedenie de sunete distincte, animalele nu vorbesc.

Copilul imită

La naştere, copilul nu poate şi nici nu ştie să vorbească. Mai înainte de a vorbi, puiul de om comunică non-verbal, prin privire, mimică, zâmbet, voce, ţipete, râs, plâns, gestică... Treptat, copilul învaţă să gângurească şi, mai apoi, să producă şi să controleze unele sunete articulate, dar numai în măsura în care le aude la părinţi, educatori, bone şi parteneri de joacă.

Achiziţia limbajului verbal, adică a cuvintelor şi a structurilor unei limbi sau a mai multora, devine o condiţie majoră a integrării viitorului adolescent şi adult într-un grup uman. Copilul normal începe să cocheteze cu vorbirea pe la vârsta de un an, dar surdul, idiotul şi copilul sălbatic, crescut în junglă de animale, nu mai pot dobândi abilitatea de a folosi limbajul verbal.

În copilăria timpurie, imitaţia este prima cheie majoră a antrenării abilităţilor de vorbire şi a însuşirii limbajului verbal. Copilul repetă mai întâi foneme izolate, apoi cuvinte şi fraze mai mult sau mai puţin coerente, fără să aibă încă habar de sintaxă.

Primele două-trei luni de viaţă, copilul dispune doar de limbajul non-verbal al trupului şi al corzilor vocale, ambele încă needucate şi neantrenate. Pe la două-trei luni, copilul începe deja să gângurească şi să facă un fel vocalize. La vârsta de un an, pronunţă deja cuvinte care pot avea valoarea unor fraze: „lailai", de pildă, ar putea însemna „daţi-mi lapte!". La doi ani, copilul normal este capabil să formuleze primele fraze coerente. La patru ani, dispune deja de un vocabular de peste 2 000 de cuvinte, iar la şase ani, manipulează un glosar de peste 3 000 de cuvinte. Vocabularul unui adult normal este, desigur, de cel puţin 20 000 de cuvinte.

Omul vorbeşte

Mai presus decât oricare alte vieţuitoare cunoscute, omul vorbeşte. Darul vorbirii nu este unul înnăscut, picat din cer sau primit de-a gata de la natură; numai omul educat, socializat şi antrenat poate controla în mod conştient şi voluntar organele vorbirii şi vocea, pentru a articula foneme, cuvinte, propoziţii, fraze şi discursuri.

Acelaşi om educat, socializat şi antrenat, nu s-a mulţumit cu articularea cuvintelor pentru a vorbi, ci şi-a modulat vocea pentru a cânta. Vocea umană, se pare, este din toate timpurile unul dintre cele mai vechi şi mai la îndemână instrumente muzicale.

Omul preistoric comunica deja prin sunete preverbale, slab articulate. O dată ridicat copăcel, la verticală, în postura de *homo erectus*, el şi-a eliberat laringele şi a făcut din ce în ce mai mult loc dezvoltării treptate a unor *organe implicate în vorbire*: diafragmă, plămâni, trahee, laringe, corzi vocale, limbă, gură, nas, buze, sinusuri şi multe altele. Lor, li se adaugă centrii vorbirii din creierul uman, localizaţi în emisfera cerebrală stângă. Încet, dar sigur, omul a început să moduleze sunetele emise de vibraţiile corzilor sale vocale şi, treptat, a ajuns să emită semnale sonore din ce în ce mai sofisticate, prin care a atribuit semnificaţiile unor obiecte, acţiuni şi idei. A inventat noi şi noi cuvinte pentru a desemna plante, animale, mediul său înconjurător şi propriile sale trăiri, emoţii, sentimente sau acţiuni: iubire, teamă, fugă, luptă, foame, hrană şi altele nenumărate. Primii oameni care foloseau limbajul articulat, încă rudimentar, trăiau cu peste 100 de mii de ani în urmă.

Vorbirea pare a fi cea mai sofisticată acţiune întreprinsă pe pământ. Experimente ştiinţifice îndelungate au dovedit că cimpanzeii pot învăţa şi ei să comunice cu ajutorul cuvintelor, dar exclusiv în forma lor grafică, vizuală. În cazul lor, comunicarea „verbală" (prin cuvinte) trece din canalul auditiv în cel vizual, iar ochii preiau sarcina urechilor. Cimpanzeul Panbanisha, de la Universitatea Georgia din Atlanta, avea un vocabular de aproximativ 3 000 de cuvinte, dar putea comunica exclusiv prin intermediul unui computer. La apăsarea tastelor, computerul sintetiza vocea umană. Cimpanzeul a învăţat să scrie cu creta pe podea, să tasteze la computer, dar nu a vorbit.

Organele vorbirii

Vorbirea pare a fi cea mai complexă activitate dezvoltată de fiinţa umană. Organele vorbirii au evoluat pe măsură ce omul s-a adaptat la poziţia verticală. Ridicându-se în două picioare şi folosind mâinile pentru a apuca hrana, el şi-a eliberat gura, nasul, fălcile, limba, gâtul şi laringele de o bună parte din corvezile supravieţuirii. Laringele eliberat şi gâtul întins vertical au favorizat dezvoltarea corzilor vocale, pe care aerul evacuat cu putere din plămâni le face să vibreze şi să producă sunete. Apoi, sunetele sunt modulate prin modificarea controlată a formei, mişcării şi poziţiei altor organe vocale precum gura, buzele, limba, maxilarul, nasul, gâtul şi muşchii faciali.

Lucrurile nu se opresc însă aici. Vorbirea antrenează mişcări complexe la nivelul diafragmei, al plămânilor, al întregii cutii toracice, al abdomenului, ca şi la cel al pieptului, muşchilor pectorali, intercostali şi abdominali. Vocea este influenţată în primul

rând de calitatea plămânului, a respiraţiei şi a corzilor vocale. Apoi, urmează poziţia şi flexibilitatea gâtului şi a maxilarului, a poziţiei limbii, pereţilor gurii, dinţilor, buzelor, nasului. Sunetele sunt mai pline dacă poziţia corpului este dreaptă, muşchii gâtului întinşi, buzele flexibile şi respiraţia bună.

Aparent, urechea nu pare să participe în mod nemijlocit la procesul vorbirii, dar importanţa sa uriaşă pentru funcţionarea organelor propriu-zise ale vorbirii nu poate fi ignorată. Surzii nu ajung să vorbească, în timp ce „urechea muzicală" sprijină subtil şi generos vocea unei persoane. Chiar şi cavităţile mai mult sau mai puţin largi ale sinusurilor influenţează considerabil calităţile vocale, prin efectul de rezonaţă asigurat sunetelor emise de corzile vocale. Cutia craniană şi cutia toracică se comportă aproximativ ca şi corpul de lemn al unei viori, care amplifică sunetele scoase de corzile frecate cu arcuşul. Tenorul Luciano Pavarotti poseda, desigur, o imensă cutie de rezonanţă şi, probabil, avea şi cavităţile sinusurilor mai largi decât în mod obişnuit.

Vera Birkenbihl, expert în comunicare şi director al Institutului German de Studii Cerebrale, afirmă că vorbirea pune în mişcare coordonată peste 106 oase şi muşchi.

Toată această uriaşă orchestră are nevoie de dirijor, motiv pentru care, în creier, s-au dezvoltat şi doi centrii ai vorbirii. Unul se ocupă de coordonare motrică, iar altul este specializat ca sediu al memoriei cuvintelor şi este localizat în emisfera cerebrală stângă, în lobul frontal, undeva, spre ureche, deasupra sprâncenei stângi. O leziune în această zonă a creierului poate provoca boala numită *afazie,* caracterizată prin uitarea parţială sau totală a cuvintelor unei limbi sau mai multora.

În plus, complicatul proces al vorbirii mai implică o serie de abilităţi psihomotorii şi îndemânări dobândite în copilăria timpurie şi antrenate sau nu în lungul discurs social al întregii vieţi.

Calităţile vocale

Aici, sintagma „calităţi vocale" are caracter funcţional şi nu distinctiv. Când spunem calităţi vocale, nu ne gândim la cine ştie ce performanţe oratorice sau muzicale, ci doar la câteva trăsături de personalitate şi câţiva factori fiziologici implicaţi în vorbire, prin aceea că influenţează volumul, ritmul şi modulaţia vocii. Dacă dorim cu adevărat şi dacă exersăm suficient, putem îmbunătăţi calităţile oratorice prin antrenamentul şi controlul vocii.

Antrenamentul vizează abilităţile de reglare continuă a volumului vocii, până la dobândirea capacităţii de a vorbi cu un excelent control al respiraţiei, fără pierderi de aer, fără stridenţe, nazalitate, scârţâieli sau răguşeală. De pildă, abilitatea numită articulare, dicţie, dicţiune sau claritate, priveşte pronunţia clară şi precisă a sunetelor, fără a forţa vocea. Apoi, merită antrenată abilitatea de a vorbi pe o gamă largă de tonalităţi, cu modularea vocii, însoţită de reglajul continuu al ritmului vorbirii. Apoi, vine rândul abilităţii de a folosi pauzele tactice (efect retoric), abilităţii de a plasa corect accentele, ca şi bâlbele oratorice, oftaturile, suspinele sau interjecţiile. Un gângav şi bâlbâit care a exersat hotărât până a dobândit perfecţiunea oratorică a fost celebrul orator şi om politic atenian Demostene.

Antrenamentul nr. 42

Respiraţia şi volumul vocii

Îmbracă ceva larg şi comod! Gâtul, maxilarele şi muşchii obrajilor sunt relaxaţi.

1. *Culcat!* Ia poziţia culcat pe spate, întins pe o saltea tare sau podea!
2. *Fixează mâinile!* aşază mâna dreaptă pe burtă, în dreptul buricului, iar mâna stângă peste piept.
3. *Repaus!* Vei rămâne în repaus un minut sau două, respirând calm şi profund, fără a respecta vreo regulă anume, dar având grijă ca pieptul să rămână tot timpul mai curând dilatat, chiar uşor bombat.
4. *Inspiră profund!* Vei trage aer în plămâni, dilatând abdomenul ca un balon, fără însă a mai dilata şi pieptul, deja uşor bombat. Mâna dreaptă, lipită pe abdomen, se va mişca în sus, dar stânga va rămâne neclintită.
5. *Expiră cu putere!* Scoate aerul pe gură, contractând abdomenul, dar fără a contracta şi pieptul. Mâna dreaptă coboară, apăsând puţin abdomenul, iar stânga rămâne în continuare neclintită.
6. *Repetă! Repetă paşii 4 şi 5* până deprinzi tehnica respiraţiei la nivelul abdomenului, primul etaj al respiraţiei. Inspiră cât mai mult aer cu putinţă. Când ajungi la limită şi simţi că plesneşti, expiră cu putere, presând abdomenul cu dreapta pentru a evacua aerul.
7. *Sunet pe expiraţie!* Continuă în acest mod şi, când crezi că merge, adaugă un sunet puternic şi sonor de genul „Oooo!" sau „Oaaau!" în timp ce evacuezi aerul din plămâni şi se contractă abdomenul.
8. *Sunet pe inspiraţie!* Continuă în acest mod şi, când crezi că merge, adaugă un sunet de genul „Oh" sau „Aaah" în timp ce tragi aer în plămâni şi se dilată puternic abdomenul. Atenţie! Scoate sunetul în timp ce abdomenul se dilată şi nu invers.
9. *Tempoul!* Dacă totul funcţionează corect până aici, este timpul să introduci un tempo. Începi să numeri regulat şi lent, în gând: patru timpi pentru fiecare inspiraţie a aerului şi opt timpi pentru fiecare expiraţie.
10. *Repetă!* Repetă până stăpâneşti tehnica.
11. *Ia poziţia şezând!* Reia exerciţiul în această poziţie până funcţionează perfect.
12. *Ia poziţia în picioare!* Reia exerciţiul în această poziţie până funcţionează perfect. Ai reuşit.

În cazul în care nu ştiai deja, constaţi acum că există două niveluri ale respiraţiei:

- *Respiraţia toracică*, în partea de sus, prin dilatarea pieptului şi
- *Respiraţia abdominală* sau *ventrală*, prin umflarea abdomenului

Prima are rolul de a energiza, iar a doua de a calma. Respiraţia ventrală diminuează ritmul cardiac şi respiratoriu, prin mişcarea unuia dintre muşchii de mari dimensiuni ai organismului, diafragma, care stimulează secreţia de endorfine.

Acest exerciţiu se concentrează pe controlul respiraţiei abdominale şi al corzilor vocale. Dincolo de faptul că este relaxantă, practica respiraţiei abdominale susţine vocea şi evită pierderile de aer şi agitaţia care o fac să dispară când „nu mai avem aer". Este important ca toracele (coşul pieptului) să rămână plin cu aer în timp ce vorbim.

Oralitatea: cuvântul şi vocea

Fascinaţi şi, adesea, orbiţi de puterea cuvintelor, uităm faptul că „a vorbi" nu-i tot una cu „a rosti cuvinte", iar „a rosti cuvinte" nu înseamnă nicidecum „a comunica". Înainte de ele şi peste ele, omul vorbeşte cu vocea şi comunică cu întregul trup. Cuvintele conţin informaţii, iar vocea care le rosteşte conţine informaţii despre informaţiile conţinute în cuvinte, conferind înţelesuri şi nuanţând codul cuvintelor. Vocea poate cânta, alina, mângâia, urla, tuna şi fulgera, fără de cuvinte. Gângureşte, râde, suspină şi fluieră a pagubă, fără de cuvinte. Vocea singură, dincolo de cuvintele rostite, transmite adevăratele emoţii, sentimente şi atitudini care nu încap în cuvinte.

Pe latineşte, *os, oris* înseamnă *gură* şi, pentru că *vorbirea* vine din pâlnia gurii, îi spunem o*ralitate* sau c*omunicare orală*. Ea integrează cuvântul şi vocea în inefabilul mesaj pe care-l comunică omul prin gura sa. Umbrela oralităţii acoperă două limbaje profund diferite ca natură:

- *Limbajul verbal,* întemeiat pe înţelesul simbolic al *cuvintelor* unei limbi. Cuvintele sunt coduri şi materie primă, iar înţelesul lor este schimbat, nuanţat sau întregit de vocea care le rosteşte;
- *Limbajul paraverbal,* întemeiat pe expresia sonoră a *vocii* umane, asociată sau nu rostirii cuvintelor. Paraverbalul cuprinde şi manifestările vocale fără conţinut verbal definit: volum, ton, modulaţie, dicţie, ritm, accent, pauză, râs, plâns, tuse, suspin, bâlbă, mormăit, ţipăt, tânguială, urlet, oftat, geamăt, râgâit, fluierat, plescăit din limbă şi multe altele.

Limbaje-sursă

Concluziile ultimilor 2 500 de ani de studii şi practici în comunicarea umană (începând de la retorica lui Corax din Siracuza până la cercetările lui Mehrabian, Birdwhistell, Şcoala de la Palo Alto, Programarea neuro-lingvistică şi Analiza tranzacţională) fac distincţie între trei categorii de limbaje sursă. În întregul comunicării interumane şi considerând principalele canale şi sisteme de reprezentare senzorială (vizual, auditiv şi kinestezic) acestea participă cu următoarele ponderi procentuale considerate „normale":

- limbajul verbal, cuvintele cu 7%,
- limbajul paraverbal, vocea cu 38% şi
- limbajul trupului, în totalitate non-verbal cu 55%.

Limbajul verbal slujeşte atât comunicarea orală, cât şi comunicarea scrisă. Pe canal auditiv, limbajul verbal se subsumează comunicării orale, alături de paraverbal. Pe canal vizual, verbalul ia forma grafică a comunicării scrise. Pe canal kinestezic, percepţia sa impune utilizarea unor alfabete de tip Braille. Limbajul trupului este perceptibil majoritar pe canal vizual şi, parţial, pe canal kinestezic. În componenta sa de limbaj chimic, este perceptibil şi pe canalele olfactiv şi gustativ.

Diverse alte studii experimentale şi opinii autorizate, între care menţionăm pe cea a dr. André Moreau, din Belgia, acordă cuvintelor o marjă de maximum 10% din totalul comunicării umane, într-o viziune mai nuanţată asupra registrelor comunicării:

- verbal - 10%, informaţie transmisă prin cuvinte, oral sau scris,
- vocal - 20%, informaţie transmisă prin voce,
- mimica - 30%, informaţie transmisă prin expresivitatea feţei umane şi
- gestica - 40%, informaţie kinestezică, transmisă prin limbajului trupului.

Antrenamentul nr. 43

Registrele comunicării

Formaţi grupuri de câte 3 persoane; A şi B sunt comunicatorii, iar O este observatorul. Vom exersa comunicarea interpersonală a unor emoţii şi stări sufleteşti (veselie, spaimă, căldură, frig, tristeţe etc.) exclusiv la nivel verbal şi, apoi, în combinaţie cu celelalte niveluri: vocal, mimică, gestică:

1. A şi B vorbesc cu o voce neutră, monocordă, stând cu spatele unul la altul;
2. A şi B vorbesc stând cu spatele unul la altul, dar cu vocea normală;
3. A şi B vorbesc stând faţă în faţă, cu voce neutră şi monocordă, corpul nemişcat şi chipul inexpresiv;
4. A şi B vorbesc stând faţă în faţă, cu voce normală, corpul nemişcat şi chipul inexpresiv;
5. A şi B vorbesc stând faţă în faţă, cu voce normală, gesticulând, cu figura inexpresivă etc.

Atenţie la modul în care comunicatorii introduc şi scot diverse combinaţii de elemente non-verbale şi inconştiente în comunicarea verbală dintre ei. Cu ajutorul observatorului, fiecare jucător observă propriile reacţii şi evaluează măsura în care:

- foloseşte propriile mijloace şi abilităţi de comunicare, în fiecare registru,
- este sensibil(ă) la mijloacele de comunicare ale celeilalte persoane, în fiecare registru.

Apoi, rolurile se schimbă până când fiecare persoannă joacă, pe rând, rolul de observator. În final, fiecare jucător va putea evalua propria sa:

- abilitate de a emite mesaje pentru alţii, pe diferitele registre ale comunicării (Expresia/Emisia);
- abilitate de a recepţiona mesaje de la alţii, pe diferite registre ale comunicării (Recepţia/Sensibilitatea)

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

În acest scop, în grilele de mai jos, fiecare jucător va indica, pentru sine, care a fost profilul şi raportul dintre cele patru registre.

1. EMISIE/EXPRESIE:

Nivel Raport	*Verbal*	*Vocal*	*Mimica*	*Gestica*
❑ 1	❑ absent	❑ absent	❑ absent	❑ absent
❑ 2	❑ slab	❑ slab	❑ slab	❑ slab
❑ 3	❑ bun	❑ bun	❑ bun	❑ bun
❑ 4	❑ excelent	❑ excelent	❑ excelent	❑ excelent

Pentru fiecare dintre nivelurile comunicării, ai simţit că persoana din faţă te înţelege şi că poţi stabili cu ea un raport de intensitate 1, 2, 3 sau 4, pe o scară de la 1 la 4?

2. RECEPŢIE/SENSIBILITATE:

Nivel Raport	*Verbal*	*Vocal*	*Mimica*	*Gestica*
❑ 1	❑ absent	❑ absent	❑ absent	❑ absent
❑ 2	❑ slab	❑ slab	❑ slab	❑ slab
❑ 3	❑ bun	❑ bun	❑ bun	❑ bun
❑ 4	❑ excelent	❑ excelent	❑ excelent	❑ excelent

Pentru fiecare dintre nivelurile comunicării, ai simţit că eşti conectat(ă) la persoana din faţă şi că poţi stabili un raport de intensitate 1, 2, 3 sau 4, pe o scară de la 1 la 4?

Practicând şi exersând, vom constata faptul că, în oricare dintre versiuni, componenta verbală a vorbirii, oricât de „specific umană" ar fi ea, rămâne doar o feliuţă subţire din întregul comunicarii umane.

În plus, registrele comunicării funcţionează atât conştient, cât şi inconştient:

- *Nivelul conştient* al comunicării este mediat prin cuvinte şi, în subsidiar, prin comportamentul non-verbal voluntar, iar
- *Nivelul inconştient* este mediat prin nonverbal şi, doar în subsidiar, prin semnificaţiile abisale, hipnotice, conotative ale cuvintelor.

Cert este faptul că grosul comunicării interpersonale aparţine trupului. Limbajul trupului integrează elemente din sfera proxemicii, gesticii, posturii, mimicii, contactului vizual, kinesteziei şi radiesteziei (semnale tactile, cutanate, termice, vibratorii şi câmpuri). Tot aici, regăsim şi semne somato-vizuale înnăscute sau dobândite: fizionomia, ridurile, cicatricile, paloarea sau roşeaţa feţei etc.

UNIVERSITY CENTRAL LIBRARY

Un spaţiu uriaş în evantaiul limbajelor aflate în slujba afacerilor ocupă limbajul cinematografic. În esenţă, acesta este doar o versiune tehnologizată a limbajului ochiului omenesc. Clipul publicitar, filmul de prezentare, documentarul promoţional, felicitarea video, reportajul televizat se află printre cele mai eficace unelte ale persuasiuni. Ambalajul, eticheta, raftul, vitrina, afişul, sigla, logotipul şi altele de acelaşi gen, sunt alte elemente ale limbajului vizual.

La rândul său, limbajul muzical, limbaj auditiv centrat pe urechea umană, concertează alături de limbajul cinematografic. Jingle-urile, imnurile, sloganele şi mantrele au o forţă de persuasiune gigantică.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 21

Limbajul trupului

„Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înţelesuri.
Perspicace este cel ce poate citi «propoziţiile» trupului."

Allan Pease

Harpagon, ciudatul personaj din „Avarul" lui Molière, cere să-i ghicească cineva în palmă. Ţiganca îl invită să întindă mâna. Brusc, într-un gest de supremă lăcomie, zgârcitul întinde ambele mâini, cu palmele în jos şi degetele răsfirate ca dinţii unei greble. Este clipa în care trupul său îi dezvăluie caracterul şi „spune" cine este el, în toate zilele vieţii lui. Fie conştientizăm, fie nu, fie vrem, fie nu, trupul nostru comunică fără încetare. Postura, gestica, distanţa, ochii, tensiunea musculară, culoarea obrajilor, mirosul, ritmul respiraţiei sau pulsul inimii au mereu ceva de spus.

La propriu, limbajul trupului nu este nicidecum un „limbaj ascuns". Ba, din contra, este un limbaj predominant vizual. Tratarea sa în acest volum este justificată doar prin faptul că rămâne adesea „ascuns" minţii conştiente.

Când trec pe lângă tine, fără răspuns la salut, prefăcându-mă că nu te văd, trupul meu comunică tocmai faptul că nu vreau să comunic. Trupul şi pupila ochilor „spun" adesea ceea ce nu vreau să spun.

Limbajul trupului comunică mai sincer decât cuvântul. Dincolo de cuvinte, trupul nostru emite neîncetat mesaje incredibil de importante pentru comunicarea cu sine şi cu ceilalţi. Postura, gestica, ritmul şi viteza mişcărilor, distanţa, orientarea, privirea, contactul vizual, expresia feţei, culoarea tenului, vocea, ritmul respiraţiei sau tonusul muscular sunt doar câteva dintre antenele sale de emisie.

Eu sunt corpul meu. Autoatingerea

Felul de a fi propriu unei persoane este exprimat de corpul său. Suntem evaluaţi şi, la rândul nostru, evaluăm pe alţii mai cu seamă după maniera în care corpul exteriorizează trăirile interioare, atitudinile şi caracterul. Corpul exteriorizează personalitatea. „Sunt corpul meu" şi nu „am un corp" spune Vera Birkenbihl, directoarea Institutului German de Studii Cerebrale (*Semnalele corpului*, Gemma Press, Bucureşti, 1999, p. 76), propunând o opţiune culturală între aspiraţia occidentală *de a avea* şi cea orientală *de a fi*.

Cu cât prima orientare este mai puternică, cu atât omul percepe mai slab şi înţelege mai puţin semnale emise de propriul său corp sau de corpurile altora. Când nu-şi mai înţelege trupul, omul tinde să resimtă lipsa armoniei interioare. Nu mai este împăcat cu sine şi „nu mai este" corpul său, ci are doar un corp, pe care tinde să-l neglijeze. Unei persoane care nu devine conştientă de semnalele emise în limbajul propriului trup îi va fi greu, poate chiar imposibil, să perceapă şi să interpreteze satisfăcător semnalele emise de trupurile altor persoane. De pildă, gestul de a muşca buzele poate semnifica nervozitate sau disconfort. Pentru a înţelege cu adevărat acest lucru, am nevoie să percep eu însumi semnificaţia acestui semnal, exact în momentul în care îl emit. Înregistrez ceea ce simt şi, abia după aceea, voi putea presupune ce simte şi altcineva care îşi muşcă nervos buzele.

Autoatingerea este mişcarea şi gestica prin care tindem să refacem contactul cu propriul corp, de cele mai multe ori inconştient. Cele mai multe autocontacte imită situaţiile în care ne-ar atinge tandru alte persoane. Practic, orice autoatingere are ca efect faptul că ne simţim imediat ceva mai siguri pe noi, ceva mai protejaţi. Majoritatea autocontactelor se realizează între mână şi cap; sprijinim fruntea, bărbia sau tâmpla, atingem fugar gura, bărbia sau buzele, trecem mâna prin păr sau scărpinăm în treacăt nasul, urechea. Scărpinarea cefei, trasul de urechi sau ducerea mâinii la gură, nas sau gât, trădează conflicte interioare, perplexitate, nedumerire sau jenă. Când avem un sentiment de neajutorare şi nu atingem propriul corp, manifestăm oricum tendinţa de a ne agăţa de obiecte; ne ţinem de un nasture, de tivul hainei sau de aproape orice alt obiect aflat întâmplător în preajmă.

Unele autocontacte tind să joace chiar rolul unui scut protector: încrucişăm braţele la piept, încrucişăm picioarele, prindem o mână cu cealaltă, mângâiem fruntea sau creştetul capului. Uneori, prindem genunchii cu mâinile de ca şi cum am îmbrăţişa o altă persoană, care ne oferă sprijin şi protecţie. Aşezăm chiar capul pe genunchi, sprijinindu-ne cu totul pe acea iluzorie altă persoană.

Numeroase autoatingeri au destul de străvezii conotaţii erotice. De pildă, femeile se pot atinge pe ele însele, sugerând în mod inconştient cât de mult le-ar plăcea să fie atinse; îşi mângâie părul, îşi ating tandru faţa, îşi umezesc buzele cu limba sau îşi ating coapsele şi picioarele.

Traversarea unor situaţii de stres sau conflict creşte nevoia de autoatingere. După cum părinţii ne-au mângâiat sau nu în situaţiile delicate din copilărie, la maturitate, ne vom oferi singuri tandreţea şi protecţia de care avem momente în momentele grele.

Gestul de încrucişare a braţelor pe piept, deşi se constituie ca un fel de perete sau barieră cu rol de închidere şi apărare a trupului şi organelor vitale, are adesea şi un puternic efect de liniştire şi asigurare prin autoatingere. De aici şi dificultatea de a reprima tendinţa de a-l folosi.

Trupul este fiziologia

Trupul reprezintă chiar aspectele ce ţin de fiziologie, iar pârghiile acestea sunt calea cea mai scurtă pe care o avem la dispoziţie pentru a schimba rapid o stare interioară, o emoţie şi chiar o manieră de a gândi. De regulă, atunci când adoptăm o atitudine entuziastă şi încrezătoare, vom simţi aproape automat şi starea interioară specifică, cu

care ea este asociată şi pe care o induce. Din contra, dacă vom adopta o atitudine tipică pentru starea de oboseală, tristeţe sau depresie, cu umerii căzuţi, capul plecat şi privirea stinsă, vom simţi de asemenea că starea sufletească şi gândirea vor tinde să o urmeze. Când luăm poza unei persoane obosite, exact ca şi atunci când ne autosugestionăm, spunând în barbă sau în gând, că suntem rupţi de oboseală, nu facem altceva decât să creăm şi să întreţinem reprezentările interioare ale oboselii.

Pe de o parte, fiziologia noastră şi, pe de altă parte, trăirile şi reprezentările noastre interioare, sunt strâns legate între ele, aşa fel încât dacă modificăm pe una, aproape automat, o modificăm şi pe cealaltă. Practic, ori de câte ori operăm schimbări în fiziologie – respiraţia, postura, expresia facială, gestica, volumul şi tonul vocii, tonusul muscular etc. – putem schimba imediat şi starea sufletească sau tiparele de gândire. Trupul rămâne cheia schimbărilor emoţionale şi mentale rapide: „Nu există minte, există doar trup şi...nu există trup, există doar minte" afirmă Anthony Robbins (2001, p. 126).

Practic, fiecare emoţie pe care am trăit-o vreodată a fost imprimată şi exprimată într-un fel specific doar ei de către fiziologie. Nici nu putem trăi cu adevărat o emoţie nouă, fără o schimbare adecvată în plan fiziologic. Să începem cu expresia facială. Când trăim o anume emoţie, ea se imprimă în expresia feţei. De pildă, când ne bucurăm, faţa se înseninează şi zâmbetul înfloreşte pe buze. Ne întristăm şi faţa se întunecă, iar lumina din priviri se stinge. Cu timpul, între emoţia trăită repetat şi expresia facială asociată ei se stabileşte o strânsă legătură. Astfel, reciproca devine şi ea valabilă, în sensul că, atunci când faţa va configura voluntar o anume expresie, emoţia asociată acesteia va tinde să se imprime în minte şi în suflet. De pildă, atunci când vin în minte amintiri plăcute, zâmbetul va tinde să inunde chipul, iar atunci când zâmbetul inundă chipul, amintirile plăcute vor tinde să revină în minte, de la sine. Dacă cei 80 de muşchiuleţi distincţi ai feţei cuiva s-au obişnuit deja să exprime mai curând plictiseală, dezgust, frustrare sau depresie, ei vor tinde neîncetat să trimită minţii exact acest gen de mesaje. Ce bun lucru facem atunci când ne obişnuim muşchii feţei cu zâmbetul şi exprimarea spontană a fericirii, a bucuriei, veseliei, entuziasmului, încântării, amabilităţii şi optimismului! Expresiile faciale modifică sentimentele, tot aşa cum sentimentele modifică expresiile faciale.

Respiră adânc! Îndreaptă-ţi spatele! Trage umerii înapoi şi scoate pieptul înainte! Înalţă fruntea, capul, privirea! Crezi că ai putea fi cu adevărat deprimat când afişezi această postură a trupului tău?

„Legile" limbajului trupului

„Legile" limbajului trupului au bunul simţ de a nu exista cu adevărat, astfel încât eroarea rămâne mereu posibilă în descifrarea corectă a acestui limbaj. Practic, este imposibilă o decodificare exactă şi realistă a tuturor semnalelor emise în limbajul corpului. Şi totuşi...

Unii cititori ar putea fi contrariaţi de faptul că limbajul corpului şi-a făcut un loc sub umbrela acestui volum de „limbaje ascunse". La modul propriu, limbajul trupului nu-i un limbaj ascuns. Cel puţin nu este unul ascuns privirii. I-am făcut totuşi loc în paginile acestui volum de limbaje ascunse, pentru că riscă mereu să rămână ascuns percepţiei

conştiente. Şi nu atât pentru faptul că este un limbaj subtil, confuz sau polisemic, cât pentru acela că semnalele sale pot fi şi chiar sunt ignorate de creier, în majoritatea proceselor conştiente de procesare a informaţiilor. Mare parte dintre mesajele corpului rămân în zona percepţiei subliminale.

Limbajul trupului *are întotdeauna valoarea comunicativă*. Mesajele există permanent, chiar dacă nu pot fi citite întotdeauna cu precizie şi la timp. Orice pripeală în interpretarea semnalelor izolate sau ambigue poate conduce la concluzii false. În graba noastră de a le descifra, comitem adesea grave erori de interpretare.

Limbajul trupului *este confuz*, în sensul că numeroase semnale rămân susceptibile de mai mult de două-trei semnificaţii distincte. Cutele orizontale de pe frunte, de pildă, apar atunci când ne încearcă teama, atunci când ne încearcă îngâmfarea şi atunci când tocmai am înţeles un anumit lucru şi spunem: „Aha, am priceput!". Poate fi dificil să deosebim semnalele aroganţei de cele ale fricii sau ale timidităţii. Este riscant şi simplist să facem aprecieri pe seama unor observaţii sumare a doar câtorva indicatori ai limbajului trupului. Este cu adevărat un lucru rar să „citim" pe cineva dintr-o privire. Dar nu imposibil.

Descifrarea limbajului trupului *se bazează pe încercare şi eroare*. Un semnal izolat nu are suficientă forţă de expresie. În „lectura" trupului este absolut necesar *să verificăm* ipotezele formulate pe baza percepţiei semnalelor izolate, să ne asigurăm că se confirmă unele pe altele şi au într-adevăr semnificaţia ce li se atribuie. Verificarea interpretării înseamnă întrebări, tăcere şi răbdare.

Limbajul trupului are avantajul că rămâne oarecum *independent de vorbitor*, în sensul că emite mesaje în timp ce persoana vorbeşte, scrie sau afişează alte comportamente. De pildă, fără a întrerupe în mod explicit vorbitorul, îl putem descuraja manifestând o nedumerire politicoasă în expresia feţei sau clătinând capul dezaprobator. Din contra, îl putem încuraja să continue, prin zâmbet sau prin clătinarea aprobatoare a capului. Puterea şi eficacitatea mesajului trupului vin din subtilitatea sa.

Limbajul trupului *exprimă atitudini, emoţii şi sentimente*, iar nu concepte şi idei. El acţionează la nivelul comunicării analogice şi are un suport mai curând hormonal decât neuronal.

Limbajul trupului este unul *transcultural*. El leagă limbi (vorbite) şi culturi diferite, în sensul că are, adesea, aceleaşi semnificaţii aproape oriunde în lume. Expresia corporală a fericirii sau a tristeţii, a satisfacţiei sau a mâniei, a acordului sau dezacordului transcende culturile şi limbile pământului. Totodată, limbajul trupului poartă o puternică amprentă culturală şi socială. Multe gesturi şi posturi ale corpului trădează aria socio-culturală în care individul a trăit cândva sau trăieşte în prezent. Banal, dar... în timpul războiului, mulţi agenţi americani infiltraţi în Germania s-au deconspirat prin „stilul american" în care mâncau şi stăteau pe scaun, cu picioarele pe masă.

Criterii de evaluare

Numeroase manifestări şi semnale corporale sunt înnăscute. De pildă, imediat după naştere, puii mamiferelor, ai primatelor, ca şi ai omului, manifestă tendinţa gestuală de a suge. Expresia zâmbitoare a feţei copiilor se manifestă chiar şi la cei născuţi orbi sau

surzi, adică independent de orice formă de învăţare sau copiere. Când sunt fericiţi, oamenii zâmbesc, iar când sunt supăraţi, ei se încruntă sau devin posaci. Scrâşnetul dinţilor sau rânjetul semnifică ostilitate sau iminenţa unui atac. Astfel de gesturi sunt universale, iar originea lor poate fi urmărită până în trecutul primitiv al omului. Practic, nu au nevoie de decodificare şi interpretare.

Pentru „lectura" numeroaselor semnale emise de trup, în comunicarea umană, este nevoie de o mimimă sistematizare a câtorva criterii de evaluare. De regulă, acestea sunt grupate în cinci registre: distanţa, vocea, postura, mimica şi gestica.

Distanţa

Fiecare tip de relaţie interumană presupune anumite reguli de organizare a spaţiului şi a distanţelor interpersonale. Este vorba de semnificaţia distanţei pe care o păstrăm faţă de alţii, faţă de animale sau de obiecte, ca şi de mişcările bruşte care modifică aceste distanţe. Asupra acestui registru al limbajului corpului nu mai avem de adăugat ceva în plus faţă de cele arătate în capitolul privind „proxemica şi distanţele interumane".

Vocea

În limbajul trupului, în registrul sau criteriul „vocii" vom include toate semnalele acustice şi manifestările vocale care pot acompania vorbirea (tuse, suspin, oftat, râs, volum vocal, ton, ritm, accent, pauze etc.), fără a avea în vedere limbajul verbal, în sensul că vom ignora semnificaţia cuvintelor rostite. Aici, se regăsesc şi manifestările vocale complet lipsite de conţinut verbal, cum ar fi tusea, râsul, oftatul, geamătul, râgâitul sau plescăitul din limbă. Asupra acestui registru al limbajului corpului nu mai avem de adăugat ceva în plus faţă de cele arătate în capitolul privind limbajul vocii (paraverbalul), din primul volum.

Postura trupului

Încă din copilăria timpurie, ne-au sunat imperativ în urechi îndemnuri de genul: „Stai drept! Stai cuminte! Stai pe propriile-ţi picioare! Stai neclintit! Nu mai sta cocoşat ca semnul întrebării!"

În cadrul acestui registru al limbajului trupului avem în vedere atât ţinuta pe care o persoană o adoptă în mod obişnuit sau într-un moment anume, cât şi mişcările care modifică sau influenţează poziţia corpului. Poate fi vorba de aplecarea înainte sau înapoi, de trecerea greutăţii corpului de pe un picior pe altul, de balansul trupului, de linia coloanei, a gâtului şi capului, în poziţia în picioare, aşezat, culcat, picior peste picior etc. Linia trupului, a coloanei, a umerilor şi a gâtului au cota lor de importanţă. Modul în care ne aplecăm către partener sau luăm distanţă faţă de el transmite atitudini de disponibilitate, respingere sau nepăsare. De pildă, faptul că cineva stă aşezat în prezenţa altei persoane aflate în picioare poate transmite semnale de dominare. În grup,

postura trupului indică raporturi de dominare, egalitate sau umilinţă, însoţite sau nu de cedarea controlului şi a teritoriului personal. Capul plecat şi umerii căzuţi semnalează obedienţă, inferiorizare, slăbiciune sau timiditate. Postura dreaptă, capul sus sau lăsat pe spate indică mulţumire de sine. Încordarea şi rigiditatea trădează teama.

Bine înfipt pe picioare

A sta pe picioare pare un lucru atât de comun încât tindem să-l ignorăm. Atunci când spunem despre cineva că este „bine înfipt pe picioare" avem în vedere, la modul propriu, postura sa. Lăsăm însă să se înţeleagă că este un tip de neclintit şi sub aspectul personalităţii sale, al caracterului şi coerenţei interioare. Despre acea persoană gândim că este bine clădită fizic, dar şi stabilă în plan psihic. Stând sigur „cu picioarele pe pământ", va fi greu de dezechilibrat de un „ghiont" emoţional minor. A sta bine înfipt pe picioare înseamnă a deprinde controlul centrului de greutate al corpului, care se află undeva în apropierea coloanei vertebrale, ceva mai jos de linia ombilicului.

Antrenamentul nr. 44

Joc de copiii

Începem cu un joc în doi. Faţă în faţă cu partenerul, la distanţa braţelor întinse, bine aşezaţi pe picioare, sunteţi gata să vă dezechilibraţi unul pe altul prin bătaia şi contactul înşelător al palmelor, care fie împing partenerul, fie evită fulgerător sprijinul palmelor celuilalt. Joc de copii!

Ideea-cheie este aceea de a ne obişnui cu gândul şi faptul că, atunci când suntem faţă în faţă cu partenerul sau adversarul, prima noastră grijă va fi aceea de a ne concentra asupra propriei persoane, a propriului trup, în căutarea centrului interior de greutate şi stabilitate. Numai păstrându-ne echilibrul interior, putem regăsi forţa şi siguranţa prin care să „facem faţă altuia" exprimând puterea fără să dominăm sau să fim dominaţi. Liniile de demarcaţie dintre trupurile jucătorilor, trasate pe la vârful picioarelor, vor împiedica invazia teritoriului şi dominarea unuia asupra celuilalt.

La final, mulţumeşte partenerului şi felicită-l sau primeşte-i felicitările, fără cuvinte.

Aceasta ar putea fi o primă dovadă intuitivă a existenţei unei corelaţii între exteriorizarea trupului şi ţinuta interioară a unei persoane. Cel care stă bine pe picioarele sale are şanse mari să fie stabil emoţional şi echilibrat sufleteşte.

Stând în picioare

Cu cât o persoană stând în picioare se ţine mai drept şi îşi repartizează constant greutatea pe ambele picioare, cu atât suntem mai înclinaţi să credem în verticalitatea ţinutei sale morale, în demnitatea, onestitatea şi în echilibrul său psihic. Cineva slugarnic sau nesigur are tendinţa de a sta mai aplecat, de a se înclina în faţă şi de a privi de jos în sus. Din contra, cineva arogant şi încrezut manifestă tendinţa de înclinare către înapoi şi de a privi de sus în jos. Totuşi, acest prim semnal emis de postura trupului nu poate fi judecat izolat de altele; o persoană înaltă poate fi uşor înclinată în faţă, pentru că este înaltă, şi nu pentru că este umilă, de exemplu. Ca excepţie de la reguli, poziţia de „drepţi" este una gata pentru primirea unei comenzi. Impresia pe care o degajă persoanele cu tendinţa de a sta cu picioarele apropiate, în poziţie de „drepţi" este tendinţa spontană către corectitudine controlată şi supunere.

O persoană care pendulează prea des de pe un picior pe altul dă semne de nesiguranţă şi neputinţă de a decide ferm să spună sau să pună în practică unele gânduri sau intenţii. Trădează lipsă de echilibru. Gestul ridicării pe vârfuri trădează fie agresivitate, fie îngâmfare, fie instabilitate.

Cineva care strânge umerii, trage capul între umeri şi se ascunde în spatele braţelor încrucişate emite semnale de închidere sau apărare. Instinctiv, caută protecţia autoatingerii şi face gestul străvechi de a-şi apăra carotida. O astfel de persoană, într-un astfel de moment, va purta dosarul sau poşeta ca pe un scut care-l apără. O persoană deschisă şi sigură pe sine deschide larg braţele sau poartă dosarul sub braţ. Totuşi, cineva timid şi speriat poate emite false semnale de înfumurare, pentru a indica cât de „sigur pe sine" şi „stăpân pe situaţie" este.

Ca regulă generală însă, postura dreaptă reflectă atitudine deschisă, stabilitate, siguranţă, dar şi flexibilitate. Oricând se poate înclina în ambele direcţii, în funcţie de împrejurări.

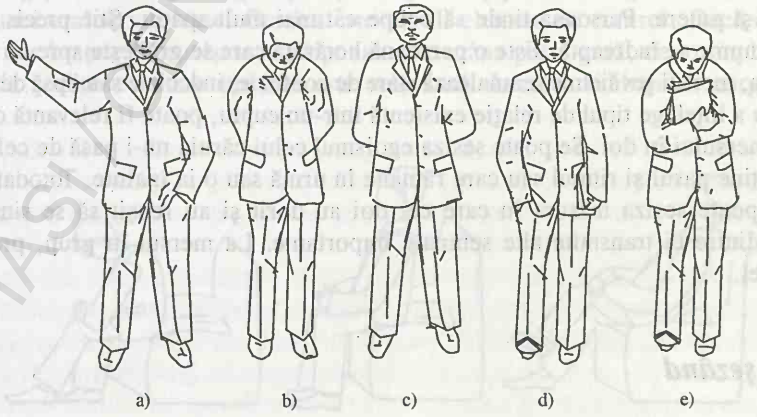


Figura 66. *Corpul stând în picioare şi în mers: a) atitudine deschisă; b) atitudine defensivă, umilă; c) atitudine arogantă; d) mers sigur; e) mers fricos, defensiv*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

postura trupului indică raporturi de dominare, egalitate sau umilinţă, însoţite sau nu de cedarea controlului şi a teritoriului personal. Capul plecat şi umerii căzuţi semnalează obedienţă, inferiorizare, slăbiciune sau timiditate. Postura dreaptă, capul sus sau lăsat pe spate indică mulţumire de sine. Încordarea şi rigiditatea trădează teama.

Bine înfipt pe picioare

A sta pe picioare pare un lucru atât de comun încât tindem să-l ignorăm. Atunci când spunem despre cineva că este „bine înfipt pe picioare" avem în vedere, la modul propriu, postura sa. Lăsăm însă să se înţeleagă că este un tip de neclintit şi sub aspectul personalităţii sale, al caracterului şi coerenţei interioare. Despre acea persoană gândim că este bine clădită fizic, dar şi stabilă în plan psihic. Stând sigur „cu picioarele pe pământ", va fi greu de dezechilibrat de un „ghiont" emoţional minor. A sta bine înfipt pe picioare înseamnă a deprinde controlul centrului de greutate al corpului, care se află undeva în apropierea coloanei vertebrale, ceva mai jos de linia ombilicului.

Antrenamentul nr. 44

Joc de copiii

Începem cu un joc în doi. Faţă în faţă cu partenerul, la distanţa braţelor întinse, bine aşezaţi pe picioare, sunteţi gata să vă dezechilibraţi unul pe altul prin bătaia şi contactul înşelător al palmelor, care fie împing partenerul, fie evită fulgerător sprijinul palmelor celuilalt. Joc de copii!

Ideea-cheie este aceea de a ne obişnui cu gândul şi faptul că, atunci când suntem faţă în faţă cu partenerul sau adversarul, prima noastră grijă va fi aceea de a ne concentra asupra propriei persoane, a propriului trup, în căutarea centrului interior de greutate şi stabilitate. Numai păstrându-ne echilibrul interior, putem regăsi forţa şi siguranţa prin care să „facem faţă altuia" exprimând puterea fără să dominăm sau să fim dominaţi. Liniile de demarcaţie dintre trupurile jucătorilor, trasate pe la vârful picioarelor, vor împiedica invazia teritoriului şi dominarea unuia asupra celuilalt.

La final, mulţumeşte partenerului şi felicită-l sau primeşte-i felicitările, fără cuvinte.

Aceasta ar putea fi o primă dovadă intuitivă a existenţei unei corelaţii între exteriorizarea trupului şi ţinuta interioară a unei persoane. Cel care stă bine pe picioarele sale are şanse mari să fie stabil emoţional şi echilibrat sufleteşte.

Stând în picioare

Cu cât o persoană stând în picioare se ţine mai drept şi îşi repartizează constant greutatea pe ambele picioare, cu atât suntem mai înclinaţi să credem în verticalitatea ţinutei sale morale, în demnitatea, onestitatea şi în echilibrul său psihic. Cineva slugarnic sau nesigur are tendinţa de a sta mai aplecat, de a se înclina în faţă şi de a privi de jos în sus. Din contra, cineva arogant şi încrezut manifestă tendinţa de înclinare către înapoi şi de a privi de sus în jos. Totuşi, acest prim semnal emis de postura trupului nu poate fi judecat izolat de altele; o persoană înaltă poate fi uşor înclinată în faţă, pentru că este înaltă, şi nu pentru că este umilă, de exemplu. Ca excepţie de la reguli, poziţia de „drepţi" este una gata pentru primirea unei comenzi. Impresia pe care o degajă persoanele cu tendinţa de a sta cu picioarele apropiate, în poziţie de „drepţi" este tendinţa spontană către corectitudine controlată şi supunere.

O persoană care pendulează prea des de pe un picior pe altul dă semne de nesiguranţă şi neputinţă de a decide ferm să spună sau să pună în practică unele gânduri sau intenţii. Trădează lipsă de echilibru. Gestul ridicării pe vârfuri trădează fie agresivitate, fie îngâmfare, fie instabilitate.

Cineva care strânge umerii, trage capul între umeri şi se ascunde în spatele braţelor încrucişate emite semnale de închidere sau apărare. Instinctiv, caută protecţia autoatingerii şi face gestul străvechi de a-şi apăra carotida. O astfel de persoană, într-un astfel de moment, va purta dosarul sau poşeta ca pe un scut care-l apără. O persoană deschisă şi sigură pe sine deschide larg braţele sau poartă dosarul sub braţ. Totuşi, cineva timid şi speriat poate emite false semnale de înfumurare, pentru a indica cât de „sigur pe sine" şi „stăpân pe situaţie" este.

Ca regulă generală însă, postura dreaptă reflectă atitudine deschisă, stabilitate, siguranţă, dar şi flexibilitate. Oricând se poate înclina în ambele direcţii, în funcţie de împrejurări.

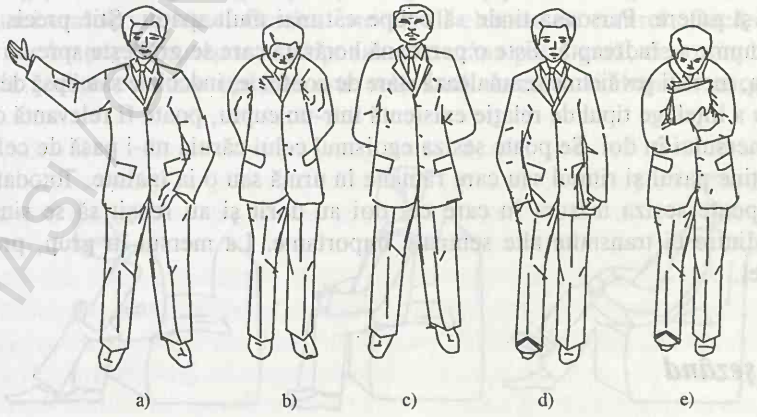


Figura 66. *Corpul stând în picioare şi în mers: a) atitudine deschisă; b) atitudine defensivă, umilă; c) atitudine arogantă; d) mers sigur; e) mers fricos, defensiv*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Important de observat şi dacă o persoană stând în picioare se află în căutarea unui sprijin sau unui reazem, ce poate fi un perete, o tribună, o masă sau altceva. Cei care stau liber, fără nevoia de sprijin, se simt mai siguri şi mai bine înfipţi pe picioare, la propriu şi la figurat. Cei care se află mereu în căutarea unui reazem se simt vulnerabili.

Un alt aspect caracteristic pentru poziţia stând în picioare priveşte balansul pe vârfuri şi călcâie, legănatul, bâţâiala şi tremurul, care semnalează nelinişte, teamă şi agitaţie interioară. În completare, semnale importante se mai pot extrage şi din limbajul distanţelor, tratat în capitolul dedicat proxemicii.

Persoana în mers

Aproape tot ceea ce am consemnat la poziţia stând în picioare rămâne valabil şi pentru mers. Elementele relevante ale mersului sunt ritmul, fuleul, gradul de tensionare al trupului şi mişcările mâinilor, coapselor şi capului, asociate mersului. Ritmul „normal", cam de un pas pe secundă, este şi vioi şi echilibrat, totodată. Când suntem în mers şi luăm o decizie fermă, mersul capătă un anumit tempo. Cu excepţia mersului agale, de preumblare, mersul încet, cu tempo lent, este un fel de „trândăvit mobil" şi semnalează o persoană moale, pasivă sau nehotărâtă, care caută mereu o ocazie pentru a se opri din drum. Mersul rigid şi tensionat semnalează încordare interioară. Mersul elastic şi degajat semnalează contrariul. Direcţia precisă de mers pe direcţia privirii spune alte câteva lucruri interesante. Persoanele deschise, extravertite au obiceiul de a privi înainte, în direcţia de mers şi direct către ceea ce le iese în drum. În schimb, persoanele introvertite, închise şi reflexive au tendinţa de a merge cu capul plecat, fără a privi direct obstacolele ce le ies în cale.

Mersul „de cocostârc" al unei persoane care împinge genunchiul înaintea labei piciorului, trădează precauţie, nesiguranţă şi teamă. Seamănă cu mersul soldatului pe un teren minat. Nu păşeşte cu îndrăzneală şi siguranţă, pentru că ar putea sări în aer.

Mersul îndrăzneţ, cu laba piciorului aruncată înaintea genunchiului, semnalează siguranţă şi putere. Persoana tinde să ocupe cât mai mult spaţiu. Ştie precis ce vrea şi către ce anume se îndreaptă. Este o persoană hotărâtă care se grăbeşte spre un ţel precis. Din contra, mersul şovăielnic semnalează stare de confuzie, indecizie sau lipsă de luciditate.

Pentru a înţelege tipul de relaţie existentă într-un cuplu, poate fi relevantă observarea atentă a mersului în doi. Se poate sesiza egoismul celui căruia nu-i pasă de celălalt, care nu poate ţine pasul şi ritmul sau care rămâne în urmă sau o ia înainte. Totodată, ca şi la dans, se poate sesiza măsura în care cei doi au dorit şi au reuşit să se sincronizeze. Distanţa dintre ei transmite alte semnale importante. La mersul în grup, problema se pune la fel.

Poziţia şezând

Suntem o civilizaţie sedentară; poziţia şezând pe scaun a devenit dominantă în lumea noastră şi interpretarea corectă a semnalelor specifice poate fi de mare utilitate. Ne aşezăm la birou, în automobil, la masă, la şedinţă, la teatru, la cinema, la televizor. Chiar şi în parc.

În poziţia aşezat, putem fi „călare pe situaţie", putem fi cu „fundul în două luntri", putem sta „ca pe ace" sau „ca pe ghimpi". Un prim indiciu semnificativ rezultă din aprecierea rapidă a modului în care este plasat centrul de greutate al corpului: în faţa, în spatele sau deasupra bazinului.

Poziţia de fugă

Este aceea în care cineva stă „ca pe ace", pe marginea scaunului, aplecat în faţă, cu mâinile pe sau între genunchi, cu greutatea trupului concentrată în faţa bazinului şi picioarele în poziţia gata de a păşi. Este tipică pentru persoane anxioase, lipsite de siguranţa de sine. Este adoptată de cineva gata să se ridice şi să plece cât mai repede cu putinţă. Semnalează grabă, indispoziţie, nesiguranţă şi atitudine de fugă, în plan psihic. Când vehiculele de transport în comun se apropie de staţie, călătorii care urmează să coboare iau adesea această poziţie. Dacă partenerul tău stă în poziţie de fugă, ar fi bine să afli care sunt motivele acestei atitudini sau să închei întrevederea. Dacă obţii o schimbare de poziţie, poţi continua. Totuşi, dacă cineva se apleacă brusc către celălalt, cu privirea aţintită înainte, semnalează că este interesat de ceea ce i se spune. Caută apropierea sau este numai „ochi şi urechi", atent la ceea ce aude şi vede.

Poziţia deschisă

Numită şi de „luare aminte", este aceea în care cineva, un elev de pildă, stă drept în bancă, cu mâinile pe masă, având corpul şi privirea orientate spre vorbitor. Această poziţie generează maximum de atenţie şi receptivitate din partea partenerului de comunicare. Totuşi, poate fi mimată (pentru că profesorul sau şeful o impun, de exemplu), şi nu declanşată din interior, din convingere sinceră. În acest caz, nu este relevantă.

Mimica şi privirea care însoţesc poziţia de şedere pot transmite semnalele de control necesare unei evaluări corecte. Gestica este un alt element de control. Dacă cineva stă drept, dar are braţele încrucişate la piept sau ţine mâna peste gură, de exemplu, poziţia deschisă de şedere ca atare nu mai este relevantă. Lectura limbajului corpului cere precauţie.

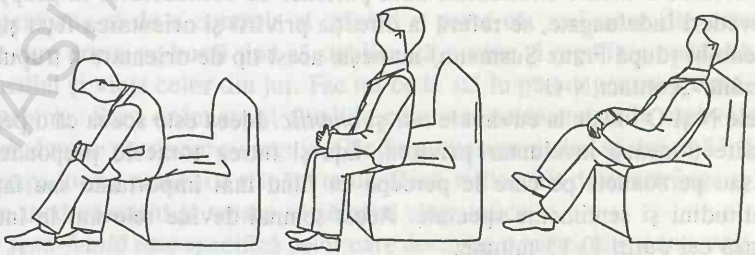


Figura 67. *Corpul în poziţia şezând: a) poziţie „de fugă"; b) poziţie deschisă, flexibilă; c) poziţie relaxată*

Poziţia rezemat şi relaxat

Este aceea în care centrul de greutate al jumătăţii de sus a corpului este deplasat în spatele bazinului. Cu cât poziţia obişnuită de şedere a unei persoane este mai relaxată, mai comodă, cu atât mai înaltă este poziţia socială ocupată de ea în ierarhia socială. În cazul femeilor, poate fi interpretată şi ca o provocare sexuală, chiar dacă ele o adoptă pentru a demonstra că sunt puternice şi dezinvolte. În cazul lor, este de preferat ca picioarele să fie mai curând lipite unul de altul, poziţia picior peste picior rămânând una tipic feminină. Bărbaţii puternici au mai curând tendinţa de a ţine picioarele depărtate, atunci când sunt aşezaţi. Demonstrativ şi ostentativ, unii bărbaţi pot pune un picior peste altul, sprijinind glezna unuia pe genunchiul celuilalt. În principiu, deşi este o autoatingere prin care un picior protejează pe celălalt, poziţia picior peste picior sugerează deschidere şi siguranţă de sine. Iată cât de interesantă poate fi dispunerea picioarelor în poziţia aşezat. Pentru că rareori ne gândim la ele, picioarele constituie „cea mai cinstită" şi sinceră parte a corpului nostru. Dacă persoana depărtează mult picioarele, ocupând toată suprafaţa scaunului şi o bună parte din împrejurimi, într-o poziţie extrem de relaxată şi comodă, atunci ea este foarte sigură pe sine şi oarecum nepăsătoare faţă de cei din jur, mergând până la neglijenţă şi sfidare. Din contra, dacă picioarele sunt prea strâns lipite unul de altul, persoana este mai curând speriată, incomodată, formalistă şi întrucâtva, chiar penibilă.

Doar o mică parte din ceea ce am consemnat în legătură cu postura arogantă în picioare rămâne valabil şi la poziţia aşezat. În cazul poziţiei şezând rezemat comod de spătar, cu picioarele depărtate, întinse înainte, relaxat sau picior peste picior, poate fi vorba de aroganţă şi înfumurare doar rareori. Atunci, persoana are şi tendinţa de a privi de sus în jos. Cel mai adesea, această poziţie de şedere semnalează o stare de preaplin şi mulţumire de sine. Un om încordat, neliniştit sau grăbit nu poate rămâne în această poziţie. Studiile au arătat că există persoane care, pur şi simplu, nu se pot „tolăni" cu plăcere nici la ele acasă; stau la televizor aşezate în poziţie verticală, fără să se reazeme.

Orientarea N-O

Un alt criteriu de evaluare a atitudinii unui partener de comunicare, în grup, pe durata unor întrevederi îndelungate, se referă la direcţia privirii şi orientarea feţei şi toracelui. Vera Birkenbihl (după Franz Susmann) numeşte acest tip de orientare a trupului aflat în poziţia şezând „contact N-O".

Iniţialele N şi O vin de la cuvintele *nas* şi *ombilic*. Ideea este aceea că o persoană din grup îşi direcţionează involuntar privirea, faţa şi întreg toracele preponderent către persoana sau persoanele pe care le percepe ca fiind mai importante sau faţă de care nutreşte atitudini şi sentimente speciale. Acest semnal devine relevant în întrevederile care durează cel puţin 10-15 minute.

Poziţia culcat

În timpul somnului de o noapte, o persoană oarecare îşi modifică poziţia de câteva zeci de ori. Chiar şi persoanele cu somn liniştit fac acest lucru pentru ca unele sau altele dintre părţile corpului să nu amorţească. Cu toate astea, majoritatea oamenilor adoptă noapte de noapte doar una, două sau, cel mult, trei poziţii de somn dominante. Acestea reflectă cumva stilul de viaţă, dispoziţiile psihice, frământările şi atitudinile persoanei în faţa vieţii. În mod inconştient, unii se fac ghem, iar alţii iau tot patul în stăpânire. Unii dorm mai mult pe burtă, alţii mai curând ca fetusul în burta mamei, alţii mai mult pe o parte şi, câţiva, preponderent pe spate. Persoanele cu un psihic foarte stabil sunt totuşi capabile să doarmă ceasuri în şir exact în poziţia în care au adormit. Poziţia în care o persoană doarme cea mai mare parte a timpului constituie o sursă densă de informaţii asupra modului său de viaţă.

Studiile întreprinse de psihiatri (Samuel Dunkell, de la Harvard, de pildă) afirmă că poziţia în care cineva doarme în mod obişnuit dezvăluie unele aspecte ale personalităţii şi dispoziţiei sale psihice. O persoană îşi schimbă poziţia dominantă în care doarme şi funcţie de stările sufleteşti prin care trece la un moment dat. Cele patru poziţii de somn dominante sun descrise în continuare.

Poziţia fătului (fetus), în care se doarme ghemuit, cu genunchii îndoiţi, aduşi la gură. Corpul seamănă cu un ghem. Persoana este chircită şi îşi ascunde faţa şi organele interne. Perna sau o păpuşică oarecare pot servi drept nucleu în jurul căruia se adună, circular, întregul trup. Acest mod de a dormi reflectă o atitudine închisă, defensivă, o nevoie acută de a fi ocrotit şi lipsa unui punct de sprijin, în plan psihic. Persoana nu s-a maturizat suficient şi trăieşte o teamă continuă în confruntarea cu viaţa de fiecare zi.

Poziţia întins pe spate, numită şi poziţia *regală,* reflectă un sentiment de siguranţă şi încredere în sine, o personalitate puternică, deschisă, curajoasă, adesea, până la imprudenţă. Persoanelor care dorm astfel le este uşor să-i accepte pe ceilalţi aşa cum sunt. Ele se mişcă repede şi apăsat. Sunt deschise şi resimt puternic nevoia de a da şi a primi cu mare bucurie. Astfel de persoane au avut parte de o copilărie fără de griji, în care au fost mai mereu centrul atenţiei.

Poziţia întins pe burtă, cu faţa la cearşaf, braţele întinse şi picioarele depărtate, reflectă o stare de constrângere şi îngrijorare, o atitudine mai închisă şi o anumită nelinişte sau teamă. Persoana care o adoptă manifestă dorinţa secretă de a stabili contacte cu multe persoane şi de a controla şi stăpâni o parte cât mai mare din anturajul său. Persoanele care dorm pe burtă tind să stabilească norme şi reguli de conduită, pentru a controla mediul şi viaţa celor din jur. Fac tot ce le stă în putere pentru a evita surprizele şi liberul arbitru. Sunt ordonate şi detaliile cele mai neînsemnate le enervează disproporţionat când nu se potrivesc cu regula. Când sunt nesigure, tind să doarmă în diagonală, pentru a ocupa întreg patul şi a stăpâni totul. Dacă mijloacele de constrângere le lipsesc, ele riscă în mod constant şi tenace să rămână singuratice.

Poziţia semi-fetală este specifică celor care dorm pe o parte, fără a încovoia prea mult trupul şi a trage cu totul genunchii către gură şi piept. Este o poziţie de somn comodă şi practică. Este comodă şi pragmatică. Asigură mare mobilitate şi constanţă, deoarece permite întoarcerea de pe o parte pe alta, practic, fără schimbarea poziţiei de somn dominante. Are şi avantajul de a conserva căldura trupului şi de a proteja organele

interne vitale, mai ales inima. Poziţia semi-fetală nu semnalează nici nevoia de protecţie şi nici pe aceea de a lua în stăpânire tot patul. Persoanele care o preferă sunt practice, echilibrate, uşor adaptabile la situaţii noi, sigure pe sine şi fără probleme existenţiale.

Mimica

Mimica reglează comunicarea umană, în fracţiuni de secundă. Uneori, doar într-o clipă, ca o fotogramă, oglindeşte întreaga poveste a unei vieţi, felul de a fi propriu unei persoane şi starea sa interioară, cu doza efemeră de bucurie şi tristeţe, vigoare şi oboseală, interes şi plictiseală, siguranţă şi teamă, furie şi calm, agresivitate şi blândeţe, tinereţe şi uzură, confort şi jenă, prietenie şi duşmănie, iubire şi ură, ca şi alte şi alte emoţii, sentimente şi atitudini. Semnalele mimice sar în ochi şi divulgă secrete, atunci când vin în contradicţie cu mesajul verbal al cuvintelor rostite de o persoană. Atâta timp cât mimica rămâne coerentă cu expresia verbală, ele mai pot trece neobservate.

„Lectura" expresiei mimice priveşte toate semnalele pe care le putem observa pe faţa unei persoane şi care transmit mesaje consistente despre ceea ce se petrece cu ea. De pildă, roşul din obraji sau paloarea şi congestia feţei sunt indicii psihosomatice ale unor procese fiziologice şi, totodată, sunt şi expresii ale unor stări sufleteşti.

Mimica este greu de ţinut sub control şi, ca atare, oferă în mod continuu informaţii asupra reacţiei partenerului: surprindere, satisfacţie, neîncredere, furie, dezaprobare. Mişcările muşchilor feţei produc modificări ale fizionomiei care exprimă sentimente, idei şi frământări interioare de mare profunzime. Dispoziţia psihică şi gradul de acord pot fi evaluate după mişcarea continuă a expresiei şi trăsăturilor feţei, după culoarea şi congestia tenului, tensiunile musculare, zâmbet şi încruntare.

Fizionomie, frenologie, morfopsihologie şi computere

Ansamblul trăsăturilor feţei şi forma capului conturează ceea ce numim fizionomia unei persoane. Ea nu priveşte expresia în mişcare a feţei, ci aspectul său static, oarecum înnăscut.

Câteva ramuri ale psihologiei studiază atent legăturile existente între fizionomie, pe de o parte, şi trăsăturile dominante ale caracterul individului, pe de altă parte. *Frenologia,* controversata ştiinţă întemeiată de Gall, evaluează caracterul şi dominantele individuale după forma craniului, a nasului şi întinderea frunţii. *Criminologia* ţine seama de rezultatele acestor studii. *Morfopsihologia* sau *fiziognomonia* evaluează caracterul şi tipul de personalitate al omului după fizionomia sa. În orice caz, chiar şi abilităţile perceptuale ale nespecialistului sunt suficiente pentru un diagnostic minimal al caracterului onest sau pervers al unei persoane, al temperamentului său dominant, al gradului de introvertire, al sensibilităţii emoţionale sau al agerimii minţii unei persoane.

În plus, implicarea computerului în studiul emoţiilor oglindite în expresiile faciale umane este deja o realitate promiţătoare. Corporaţia americană NCR cooperează cu University of Southern California la un proiect numit *E-Motions*. Ideea proiectului este crearea unor baze de date a expresiilor mimice, în special în zona ochilor şi a gurii,

pentru a testa emoţiile pe care acestea le reflectă. Tehnologia disponibilă reuşeşte deja să recunoască şase emoţii – frică, mânie, bucurie, surpriză, dezgust şi tristeţe. *Paul Ekman*, psiholog la Universitatea California din San Francisco, este recunoscut ca expert de cea mai înaltă referinţă mondială în studiul exprimării faciale a afectelor.

S-au făcut descoperiri uimitoare prin studiul microexpresiilor faciale în miimi de secundă. *Reflexul de tresărire,* reacţie primitivă şi rapidă la stimuli surpriză, de pildă, contractă aceiaşi 5 muşchi din jurul ochilor, la toţi oameni, oriunde în lume. Reflexul este ireprimabil, dar cu cât o persoană tresare mai tare, cu atât este mai predispusă să resimtă emoţii negative.

Şi IBM perfectează tehnologii de recunoaştere de către computer a expresiilor faciale ale emoţiilor. Prin proiectul numit *Blue Eyes*, la Almaden Research Center din San Jose, IBM dezvoltă algoritmi capabili să detecteze emoţiile prin măsurarea modificărilor în fracţiuni de secundă ale imaginilor sprâncenelor şi colţurilor gurii.

Tehnologiile disponibile oferă încă rezultate neconcludente, deoarece computerele nu au nici măcar o milionime din abilitatea perceptuală şi intuitivă a oamenilor şi animalelor. Doctorul Timothy Wren (1997) apreciază că ar exista cel puţin 7000 de expresii faciale distincte. Expresia cea mai simplă a unui joc mimic poate fi sugestivă pentru marea varietate a emoţiilor sugerate de modificări faciale aparent minore. Arcuirea buzelor în sus şi coborârea sprâncenelor exprimă blândeţe, satisfacţie, veselie. În schimb, căderea colţurilor gurii şi ridicarea sprâncenelor exprimă supărare sau dezacord. Dacă simplificăm modelul feţei la două linii, gura şi sprâncenele, putem deja ilustra o varietate de atitudini şi stări afective.

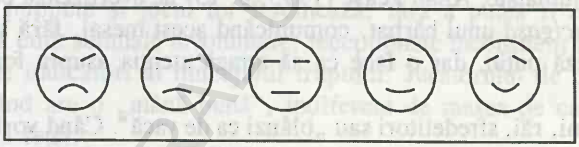


Figura 68. *Sprâncenele şi gura în jocul fizionomiei*

Sprâncenele şi ridurile frunţii

Fruntea fiecărei persoane pare să o individualizeze prin desenul unic al cutelor ce exteriorizează sentimentele. Odată cu trecerea anilor, cutele se adâncesc, se rigidizează şi fruntea pare brăzdată de riduri. Linia lor este trasată de gândurile şi emoţiile care pun în mişcare ochii şi sprâncenele.

Când sprâncenele coboară îndelung şi repetat, iau naştere cutele şi apoi ridurile mici, verticale de la rădăcina nasului. Sunt cutele concentrării şi voinţei. Ele indică încordarea atenţiei spre exterior, într-o direcţie precisă. Pot sublinia agresivitatea provocată de furie, fermitate şi concentrarea voinţei spre rezolvarea problemelor.

Când sprâncene urcă îndelung şi repetat, iau naştere cutele orizontale ale frunţii. Ele semnalează încordarea atenţiei spre interior, sugerând surpriză, uimire, teamă, confuzie sau aroganţă. Decodificarea mai precisă are nevoie şi de alte semnale ale feţei sau gesticii.

Când fruntea este brăzdată de cute verticale şi orizontale, care se întretaie, avem un indiciu sigur al unei nesiguranţe şi temeri interioare, abia stăpânite. Când sunt gata să plângă, chiar şi fruntea copiilor face astfel de cute.

Gura

Majoritatea vieţuitoarelor îşi folosesc foarte mult gura; muşcă, ling, mestecă, mârâie, cască, urlă, atacă, se apără şi altele. La om, gura face ore suplimentare; vorbeşte, fluieră, zâmbeşte, râde, sărută. În plus, gura nu este doar harnică, ci şi expresivă, chiar una dintre cele mai expresive părţi ale corpului. Chiar şi mişcările abia perceptitibile ale colţurilor gurii pot nuanţa semnificativ expresia feţei. Ridicarea lor indică stări pozitive, de bucurie şi îmbunătăţire a dispoziţiei psihice. Faţa unei persoane dominant fericite poate face gropiţe în obraji sau, măcar nişte uşoare cute diagonale între buze şi obraji, la ridicarea colţurilor gurii. Coborârea colţurilor gurii semnalează stări de spirit negative, de tristeţe, furie sau încordare. Căderea involuntară a colţurilor gurii, sugerând forma unei potcoave, trădează pesimism, tristeţe, dezamăgire şi pasivitate. Coborârea ostentativă şi teatrală a colţurilor gurii semnalează supărare, dispreţ, dezgust, respingere. Lipirea voluntară a buzelor poate fi un semnul concentrării sau al luării unei decizii. De regulă, buzele mai cărnoase pot semnala senzualitate, iar gura uşor întredeschisă poate semnala deschidere.

Privirea şi contactul vizual

Glumind doar pe jumătate, Allan Pease (1995, p. 13) ne avertizează că „o femeie poate arunca o privire *ucigaşă* unui bărbat, comunicând acest mesaj, fără să deschidă gura". Poate că exagerează puţin, dar o face ca să atragă atenţia asupra forţei de expresie a privirii.

Ochii pot fi buni, răi, sfredelitori sau „blânzi ca de vacă". Când vorbim cu o persoană care ne place, o privim cu nesaţ în ochi, peste 70% din timpul discuţiei. Dacă-i suntem ostili, evităm involuntar contactul vizual. Uneori, privirile se încrucişează scânteind ca nişte săbii.

Faţa şi ochii partenerului de negociere conţin bună parte din mesajul trupului. Persoana deschisă, care acceptă confruntarea, priveşte partenerul în ochi, dar nu fix în ochi şi nu mai mult de 60% din timpul convorbirii. Privirea deschisă, ochi în ochi, nu înseamnă neapărat o pupilă imobilă şi o privire înţepenită, ci o mişcare vie a privirii de la o pupilă la alta. Privirea „obraznică", prea fixă, prea directă, cu ochii măriţi poate indica un reproş tacit sau o formă de hărţuire. Ar fi bine să mergi chiar acum la oglindă şi să priveşti fix în ochii tăi.

Contactul vizual hotărât este o expresie a interesului şi, de regulă, doi parteneri care rezistă fiecare privirilor celuilalt se respectă reciproc. Contactul vizual creează un început de intimitate. Acest lucru rămâne valabil şi în comunicarea cu animalele. Dacă reuşim să prindem contactul vizual deschis şi hotărât cu o fiară care ne ameninţă, ea devine mai puţin agresivă şi periculoasă. Chiar şi privirea nestatornică, oscilând între atenţie şi retragere, a celor care vorbesc grăbit semnifică agitaţie şi nerăbdare. Privirea de sus în jos este tipică persoanelor care se simt superioare şi poate ascunde fie dezinteresul, fie dorinţa de dominare şi aroganţa. La fel şi privirea care scrutează depărtările, trecând dincolo de cei aflaţi în imediata apropiere, cu deosebirea că mai

poate trăda şi gândurile aflate în altă parte sau disconfortul şi sentimentul de inferioritate. Persoanele care evită să privească în ochi, fie se simt vinovate, fie au nevoie să se debaraseze de un sentiment de inferioritate. Privirea „aruncată pe furiş" spionează cu coada ochiului şi este tipică persoanelor care doresc să observe fără a fi observate. Cu toate astea, mulţi escroci privesc direct şi „inocent", cu ochii larg deschişi.

În poziţia de ascultare sunt indicate contacte vizuale de 4-5 secunde, la intervale regulate de timp. Dacă îţi este greu să stabileşti contact vizual, priveşte un punct imaginar, situat între ochii interlocutorului. În grupuri mari, este recomandat să priveşti, pe rând, fiecare segment din grup. În grupuri mici, când eşti prezentat, se recomandă să priveşti în ochii fiecărei persoane timp de 3-5 secunde.

Pupila. În plan fiziologic, dilatarea sau contracţia pupilei este o formă de adaptare la variaţia intensităţii luminii ; sunt foarte mari într-o zi însorită şi foarte mici într-o noapte întunecoasă. Însă, pupila se dilată sau se contractă şi la lumină constantă.

În plan psihic, emoţiile influenţează dimensiunea pupilelor. Dilatarea este semn de atracţie, ispită, dorinţă, bucurie, interes, plăcere, şi acord. Din contra, contracţia semnalează respingere, dezgust, disconfort, dezacord. Când privirea trece peste ceva urât sau mizerabil, un rahat, de pildă, pupila se micşorează spontan. Când pupilele partenerului de negocieri se măresc, poţi creşte liniştit preţul. Când se contractă, e timpul potrivit să faci nişte concesii. Pupilele mari exercită atracţie inconştientă asupra noastră, iar instinctul face ca bebeluşii să aibă pupilele mărite, pentru a-şi mări şansele de supravieţuire. Pupilele unei femei se măresc seducător când ea priveşte bărbatul care o atrage.

În orice caz, pupilele şi jocul lor fascinează, fără a putea fi controlate în mod voluntar. Faptul că emit semnale involuntare, recepţionate inconştient face ca pupilele să fie cei mai sinceri indicatori ai limbajului trupului. Jucătorului de poker i se măresc pupilele atunci când are o „mână bună", indiferent de masca pe care şi-o aruncă pe întreaga expresie a feţei.

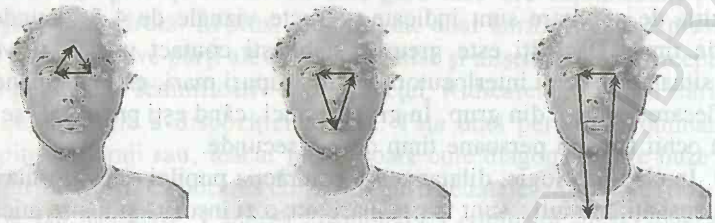
Unghiul intern al globului ocular şi gradul de deschidere al ochilor constituie un alt indicator al gradului de interes faţă de partener sau faţă de ceea ce spune. Unghiul intern este, de fapt, un triunghi roşu în colţul ochiului, spre nas. Când este vizibil, pleoapa superioară este ridicată. Interesul există. Când este acoperit, interesul a dispărut sau este vorba de un dezacord. Este bine să ceri acordul cuiva atunci când îi vezi unghiul intern al ochiului.

Feluri de a privi. Privirea poate fi tandră, aspră, inteligentă, tâmpă, nepăsătoare, prietenoasă sau ostilă, pentru că ochii sunt „oglinda sufletului". În mare, există trei feluri de a privi, complet diferite între ele, care insinuează tipul de relaţie propusă partenerului de comunicare.

Privirea *oficială* este cea care focalizată doar pe fruntea partenerului, pe un mic triunghi aflat la rădăcina nasului, deasupra liniei ochilor. Un ordin verbal, dat pe un ton aspru şi dictatorial, dar nesprijinit de privirea oficială poate rămâne fără efect. Dacă şeful dă secretarei sale un ordin sec şi aspru, privind-o cald în ochii ei mari, lăsând privirea să-i mângâie coapsele, secretara va rămâne confuză şi va avea tendinţa să nu ia ordinul în serios : „A zis şeful, dar...hi,hi ! "

Privirea *de anturaj*, aruncată la prezentări şi la primul contact, este cea care coboară de pe frunte, sub nivelul ochilor, focalizată pe zona unui triunghi mai amplu, ale cărui vârfuri sunt ochii şi gura.

Privirea *intimă* scanează, alunecă şi se „lipeşte" peste suprafeţe mari pe trupul cuiva, fără focalizare, de la nivelul ochilor până la nivelul coapselor şi din picioare până în cap. Propune şi un alt tip de relaţie decât cea neutră, politicoasă, rece, diplomatică sau strict profesională.



Privire oficială Privire de anturaj Privire intimă

Figura 69. *Feluri de a privi* (apud *Allan Pease)*

Intensitatea şi durata contactului vizual cu interlocutorul, ca şi schimbările în direcţia privirii pot nuanţa alte dimensiuni ale relaţiei. Interesul faţă de partener este intim legat de modul de a privi. Când o persoană sau ceea ce spune ea nu ne interesează, mutăm involuntar privirea în altă parte. Privirea insistentă, cu pupilele dilatate, semnalează dorinţa de intimitate, interesul pentru ceva anume şi o manieră de a hărţui sau de a face curte. Adesea, privirea insistentă este aşteptată, chiar dorită. Nu-i rău să ştim când anume.

Ochii nu comunică izolat de restul corpului. În diverse combinaţii cu mişcarea pleoapelor, a sprâncenelor şi a mâinilor, ochii spun incomparabil mai mult decât gura, care rosteşte cuvintele.

Zâmbetul

„Cine nu ştie să zâmbească să nu-şi deschidă magazin" spune un proverb oriental. Lasă să se înţeleagă nu doar faptul că un comerciant ursuz şi cinic, cu mimică plângăcioasă va avea o relaţie proastă cu clienţii, ci ceva despre personalitatea omului care nu zâmbeşte. Când zâmbim în afară, o facem şi pe dinăuntru.

„Omul care nu poate zâmbi nu este împăcat în sinea sa", spune Birkenbihl (1999, p. 121). Lui îi va fi greu să comunice cu ceilalţi şi să răspândească bună dispoziţie. În lipsa exerciţiului zâmbetului, colţurile buzelor coboară şi, în jurul gurii, apare o cută de amărăciune. În limbajul trupului, rictusul amar din colţul buzelor este un fel de acreală. O discuţie acră lasă pe faţă însemnele aceluiaşi „gust".

Zâmbetul este reconfortant, energizant, terapeutic. Şi nu doar pentru că ajută la ridicarea colţurilor gurii. El trimite în interior mesaje de îmbărbătare. Chiar un zâmbet silit şi caraghios este de o sută de ori mai bun decât o grimasă chinuită. Dacă-l păstrezi pe chip 20 de secunde şi realizezi că-i caraghios, obţii un zâmbet adevărat sau râzi de-a binelea de acreala de mai înainte.

Nasul

Nasul nu are expresivitatea ochilor sau gurii, dar poate oferi semnale de sprijin. Strâmbăm din nas când ceva nu ne place, ferim nasul când altceva ne dezgustă, dilatăm nările când adulmecăm sau când fremătăm de dorinţă sau de teamă. Dacă nu suntem antrenaţi să minţim, atunci când o facem totuşi sau avem ceva de ascuns, tindem să atingem nasul cu mâna, căutând autoatingerea. O privire atentă poate bănui minciuna.

Plânsul şi lacrimile

Ochii se umezesc şi lacrimile pot curge atunci când intră un corp străin în ochi, ca şi atunci când trăim un sentiment de neajutorare, tristeţe sau ruşine, aşa încât ni se face insuportabil de milă de noi înşine. Unele persoane pot plânge, nu doar când sunt supărate, ci şi atunci când sunt extrem de bucuroase sau când dau dovadă de încăpăţânare.

Tenul

Pielea reacţionează chiar şi la unii stimuli afectivi foarte slabi. Cearcănele închise la culoare, de pildă, sugerează oboseală, uzură sau unele afecţiuni cardiace. Pielea se face ca „de găină" când te trec fiori de spaimă. Fruntea se acoperă de broboane de sudoare în momentele de mare tensiune. Un om bolnav „arată rău", prea palid, sau prea vânăt.

Gestica

Kinezica este o ştiinţă recentă, cu o vârstă de doar câteva decenii. Ea nu dispune de formule magice care să decodifice limbajul trupului într-o manieră precisă şi riguroasă, ca un manual de chimie, de exemplu, dar ne poate ajuta să devenim ceva mai conştienţi de semnificaţia propriilor gesturi, în afaceri şi în viaţa cotidiană. Registrul gesticii cuprinde mişcările trupului întreg, ale mâinilor şi degetelor, ale picioarelor, umerilor, gâtului şi capului, ca şi felul cuiva de a acţiona mai apăsat sau mai uşor, mai rapid sau mai lent, atunci când deschide o uşă, salută, stinge ţigara, strânge mâna, culege o scamă şi aşa mai departe. Spre deosebire de omul sănătos, un om bolnav gesticulează slab şi ezitant.

Tensiunea mişcărilor

Fiecare gând şi fiecare sentiment constituie un impuls interior care transpare într-o anumită tensionare musculară a corpului nostru. Mincinosul, de pildă, va da semnale de teamă că va fi descoperit. Astfel de semnale apar mai ales la periferia trupului, sub

forma agitaţiei degetelor, încordării degetelor picioarelor, tremur uşor al muşchilor gâtului, lovirea podelei ca pentru fugă, respiraţie neregulată, tendinţa de a-şi drege vocea, uscăciune gurii şi nenumărate altele. Pentru a evalua corect atitudinea unei persoane prin semnalele pe care le emite corpul este util să apreciem gradul de tensionare al trupului său. Ritmul respiraţiei constituie un prim indiciu al gradului de tensionare. Atunci când ne autoevaluăm în oglindă, este important să ne controlăm respiraţia şi să avem grijă să respirăm adânc. Aproape orice mişcare efectuată în stare de încordare excesivă riscă să devină inestetică. Mişcările spontane au darul de a elimina tensiunile din corp.

Viteza mişcărilor

În raport cu viteza mişcărilor, apreciată prin amploarea şi durata lor, percepem măcar câteva categorii de mişcări: lente, bruşte, calme, echilibrate, regulate şi neregulate. Mişcările lente par să decurgă una din alta şi dau impresia de continuitate. Cele foarte lente indică moliciune, resemnare sau un temperament flegmatic. Mişcările bruşte sunt separate una de alta şi creează rupturi. Ele indică energie, bucurie, entuziasm sau un temperament sanguin. Fiecare mişcare este efectuată într-un anumit spaţiu şi într-o anumită durată de timp, cu o anumită tensiune musculară. Impulsul necesar efectuării lor spune multe despre persoana care le execută cu regularitate. Persoanele care fac cu plăcere mişcări predominant *apăsate* şi greoaie sunt mai robuste, tenace şi rezistente. Persoanele care fac mai curând mişcări bruşte, de *împingere*, sunt adesea agresive şi nepăsătoare. În schimb, persoanele care fac mişcări predominant de *plutire* sunt visătoare, cu „capul în nori", relaxate şi oarecum rupte de realitatea prezentă aici şi acum. Persoanele care fac mişcări predominant de *fluturare*, uşoare, dar bruşte, ca nişte păsări fluturând din aripi, sunt mai curând neliniştite, nemulţumite şi nervoase.

Persoanele care nu se exteriorizează prin mişcări, în limbajul trupului, atunci când sunt supărate sau nervoase, acumulează tensiuni şi sunt susceptibile de reacţii violente în situaţii total neadecvate şi neîntemeiate.

Proximitate şi poziţie

Am văzut în capitolul despre proxemică ce semnificaţii pot avea distanţele la care ne plasăm faţă de interlocutor. Mesaje în plus aduc orientarea şi poziţia: în picioare sau aşezat, de aceeaşi parte a mesei (parteneri) sau faţă în faţă, cu masa între noi (adversari). Oamenii care doresc să coopereze au tendinţa involuntară de a veni mai aproape, de a se aşeza alături sau de aceeaşi parte. Cei care tind spre adversitate se aşază faţă în faţă. Este mai uşor să te certi cu oponentul de dincolo de masă. Ai observat, desigur, la şedinţe, petreceri sau alte ocazii de acest gen, că altercaţiile, ironiile şi certurile apar cu predilecţie între persoanele aflate faţă în faţă, de o parte şi cealaltă a mesei. Rareori se contrazic cei aflaţi de aceeaşi latură; se află de aceeaşi parte a „baricadei".

Orientarea

Orientarea corpului sau a părţilor sale în raport cu partenerul poartă mesaje subtile, greu de controlat conştient. Tendinţa de a orienta corpul, privirea şi palmele deschise către partener este pozitivă pentru comunicare. Orientarea corpului şi a privirii către uşă semnalează dorinţa de a pleca. Privirea ceasului indică grabă, nerăbdare sau plictis. Întoarcerea dosului palmelor, a capului, a spatelui sau a fundului are semnificaţii ce merită nuanţate.

Mişcările capului

Capul sus indică siguranţă de sine şi acţiune. Ostentaţia capului sus poate indica şi o persoană arogantă şi greu abordabilă. Capul lăsat în piept poate fi o dovadă a lipsei de voinţă şi de speranţă. Poziţia capului poate spune dacă cineva ascultă, tolerează, detestă sau este indiferent. Întoacerea capului de la partener indică respingere. Poziţia de ascultare cu mare interes este aceea în care capul este uşor înclinat lateral. Clătinarea capului (discretă sau nu) în sus şi în jos semnifică aprobare, înţelegere, încurajare. Gestul are aceste semnificaţii aproape pretutindeni în lume (în Balcani există excepţii). Clătinarea capului la dreapta şi la stânga neagă, dezaprobă, descurajează.

Clătinarea abia perceptibilă a capului, orizontal sau vertical, poate fi un instrument de manevrare a unei runde de negocieri sau a unui interviu. În general, putem câştiga mai uşor pe cineva dacă imităm insesizabil poziţia capului său.

Mâinile şi degetele

Mâinile şi mişcările lor nu pot să mintă cu uşurinţă, pentru că sunt expresive şi la nivel inconştient. Uneori, le ascundem sub braţ ca să nu divulge secretele, mai ales în stări de nelinişte şi anxietate. Ducerea lor la spate semnifică un plus de siguranţă, chiar dacă este dobândită prin autoatingere, apucând încheietura unei mâini cu cealaltă.

Amploarea şi ritmul mişcărilor transmit o altă categorie de semnale. Gesturile ample şi liniştite (mari) au ceva aristocratic şi impunător. Reflectă patos şi grandoare. Totuşi, gesturile ample care sunt repezite şi febrile reflectă agresivitate şi dorinţa de a ieşi repede în evidenţă. Sunt caracteristice ambiţioşilor, dar şi fanfaronilor, lăudăroşilor.

Gesturile şi mişcările simple reflectă, de cele mai multe ori, modestia, simplitatea, reţinerea şi tendinţa de a nu ieşi în evidenţă. Cei şireţi pot recurge deliberat la ele pentru a părea modeşti şi inocenţi.

Mâinile adunate lângă trup, cu umerii strânşi şi capul între umeri, trădează timiditate, nesiguranţă, complexe de inferioritate.

Direcţia gesturilor cu mâna spune alte lucruri interesante. Persoanele egoiste gesticulează mai mult înspre propriul corp. Când oferă ceva, o astfel de persoană trage mâna spre sine, de parcă ar vrea să păstreze ceea ce oferă. În general, în momentul în care o persoană se gândeşte la sine, indiferent de ceea ce spune, are tendinţa să indice cu mâinile spre piept.

Împreunarea mâinilor şi încleştarea acestora pot fi semn de încordare, frustrare sau agresivitate, dacă gestul este la înălţimea pieptului sau mai sus. Pe măsură ce mâinile împreunate coboară, scade şi intensitatea încordării.

Încrucişarea mâinilor pe piept este un gest de închidere. Răbdarea s-a sfârşit. O metodă de demontare a acestui gest este oferirea unui obiect (pix, revistă, fotografie) care obligă la desfacerea barierei.

Gestul de împreunare a degetelor în formă de boltă sau coif cu vârful în sus, în timpul negocierilor, semnalează siguranţă de sine, la o persoană nesociabilă. Când degetele sunt împreunate la nivelul ochilor, iar partenerul este privit printre degete, gestul vădeşte aroganţă şi neîncredere. Din contra, aşezarea coatelor pe masă şi îndoirea antebraţelor în formă de piramidă, cu împreunarea braţelor în dreptul gurii, fie că vorbeşte, fie că ascultă, semnifică dificultate, slăbiciune şi nesiguranţă. Când dobândeşte siguranţă şi ia decizia, persoana aşază ferm mâinile pe masă. Coiful îndreptat în jos este tipic mai degrabă celui gata să asculte şi nu să vorbească.

Etalarea degetului mare poate fi semn de superioritate sau curtenire. Are semnificaţia crestei de cocoş, dar este mai curând pozitiv. Gestul vine în contrast cu mesajul verbal când cineva îşi prinde reverul hainei, cu degetul mare etalat cocoşeşte în afară şi spune: „După umila mea părere...". Aroganţa gestului contrazice modestia vorbelor, probabil dintr-o tendinţă inconştientă de compensare. Femeile dornice să domine etalează degetul mare, copiind comportamente masculine. Contactul fizic obţinut prin strângerea de mână este abordat pe larg într-un alt capitol

Contactul corporal

Pentru majoritatea oamenilor, contactul fizic uşor generează reacţii interne pozitive. Explicaţia pare a fi legată de evocarea atingerilor materne din copilărie, ocrotitoare, mângâietoare. În viaţa unui cuplu, de pildă, scăderea frecvenţei atingerilor e semn de deteriorare a relaţiei şi motiv de îngrijorare.

Contactul corporal la nivelul atingerilor uşoare, mai mult sau mai puţin erotice, poate însemna mângâiere, frecare, gâdilare, zgâriere, bobârnac, masare, ciupire şi plesnire. Strângerea mâinii este un genul de contact fizic mai mult sau mai puţin ritual, însoţit sau nu de atingerea cotului, uşoara bătaie pe spate sau umăr. Ghidarea şi prinderea umerilor, a mijlocului, braţului, reverului sau gulerului sunt alte contacte cu semnificaţii importante asupra intenţiilor de apropiere, cooperare, intimitate, posesiune sau agresivitate. Urmează contactele cu grad ridicat de intensitate şi intimitate, precum masajul, îmbrăţişarea şi sărutul. Ultimele sunt însoţite şi de schimburi de substanţe chimice care cresc atracţia şi răscolesc pasiunea. În sexualitate, atingerile evoluează treptat, oferind şi primind stimuli tot mai puternici şi culminând cu penetrarea, masajul sexual şi orgasmul.

Decodificate cu discernământ, contactele corporale traduc chiar atitudinile şi intenţiile nedeclarate ale partenerului. În orice caz, s-a dovedit faptul că atingerea fizică poate fi manipulativă.

Manifestările ostile

Scrâşnetul dinţilor, pumnul strâns, rânjetul, capul plecat în poziţia „împunge", mâinile încleştate, întoarcerea capului, spatelui sau fundului către interlocutor, congestia feţei, încordarea muşchilor gâtului, scânteierea metalică a privirii, privirea de sus în jos şi indicarea agresivă cu degetul sunt tot atâtea semne de posibilă ostilitate. Ele se regăsesc la om ca şi în toată lumea animală, unde se atacă cinstit, cu colţii şi cu ghearele. Gestul de a indica pe cineva cu arătătorul, având mâna închisă cu podul palmei în sus este resimţit ca o presiune psihologică.

Puterea palmei

Palma deschisă către celălalt este semnul asigurării, sincerităţii şi onestităţii. Un om sincer gesticulează, expunând palmele către partener. Ridicatul din umeri şi sprâncene, cu palmele deschise transmite, în modul cel mai nevinovat, faptul că cineva nu ştie sau nu poate face ceva anume.

Mi s-a întâmplat cândva să întreb un bărbat, care avea un pepene în braţe, dacă ştie unde este o stradă anume. S-a uitat la mine încurcat şi mi-a cerut să ţin pepenele. Apoi, eliberat, a ridicat din umeri, cu braţele desfăcute şi palmele goale spunând: „Nu ştiu, domnule". A simţit nevoia să spună asta cu tot trupul.

Agenţii comerciali, negociatorii şi vânzătorii sunt învăţaţi să observe poziţia palmelor clientului, atunci când acesta argumentează ceva. Ei ştiu că motivele întemeiate nu pot fi expuse altfel decât cu palmele deschise. Palma deschisă are conotaţii pozitive care, transpuse în limbaj verbal, au efecte asemănătoare cu cele ale cuvintelor magice: frumos, ieftin, durabil, sexy. Palma transmite şi mesaje de dominare (orientată în jos) sau supunere (orientată în sus).

Acoperirea gurii

Gestul de a acoperi gura cu mâna (vizibil la copii) indică faptul că cineva minte, spune prostii, falsifică ceva sau este surprins. La adulţi, gestul s-a mai rafinat; când adultul minte, mâna sa primeşte comanda inconştientă de a acoperi gura păcătoasă, dar, în ultima clipă, intervine controlul conştient care face mâna să alunece peste faţă, să frece nasul, bărbia sau să atingă buzele (mai ales în cazul adolescenţilor). Banalul gest de a freca uşor nasul cu degetul arătător poate fi interpretat şi ca un semn de nesinceritate, nehotărâre, atitudine ostilă sau intenţie de negare. Dacă este făcut imediat ce partenerul pune o întrebare, gestul indică dubiul cu privire la răspuns: va răspunde sau nu, va fi corect sau incorect, va alege sau nu calea morală?

Susţinerea gestuală a discursului

Susţinerea discursului verbal cu elemente non-verbale ce ţin de limbajul trupului este o altă problemă ce merită atenţie. În timp ce vorbeşte, oratorul are o anumită mimă şi pantomimă: se mişcă, dă din mâini, din cap, pune în mişcare muşchii feţei, schimbă poziţia picioarelor... Mişcările capului, ale corpului şi ale braţelor subliniază şi dau un înţeles mai clar cuvintelor. Mesajul trupului face parte din discurs. Totul este OK când mesajele trupului se corelează cu cele verbale. Un vorbitor poate spune ceva de genul: „Avem trei obiective importante...". Elocinţa sa creşte dacă ridică braţul, într-un gest elegant, arătând trei degete. Ulterior, va putea descrie obiectivele, indicând ordinul acestora prin numărul degetelor ridicate. Gesturile din timpul discursului sunt ca „semnele de punctuaţie" care ajută lectura unui text. În grup, gesturile permit sincronizarea vorbitorilor; o mână ridicată indică dorinţa de a interveni. Gestul cu palma în sus indică cea mai blândă invitaţie.

Există şi un limbaj magic al gesturilor de susţinere a discursului, regăsit în arsenalul euforizant şi isterizant al unor personaje charismatice: Churchill, Hitler, Juan Peron etc.

Bariera picioarelor

Asemănător cu încrucişarea braţelor, gestul de încrucişare a picioarelor poate semnifica unori atitudine defensivă şi de închidere. Adesea, mai ales în cazul femeilor, el nu este concludent; picior peste picior are loc pentru că „aşa procedează o doamnă", pentru că e frig sau scaunul este incomod. Când piciorul e aşezat peste genunchi şi prins cu mâna, avem de-a face cu o atitudine rigidă, cu încăpăţânare şi rezistenţă la argumente.

Încrucişarea gleznelor, eventual însoţită de strângerea braţelor scaunului în mâini sau a aşezării pumnilor pe genunchi, poate fi un semnal negativ, de nervozitate, frică sau disconfort. Este un gest care ţine loc de „muşcarea buzelor".

Gesturi deschise sau închise

Tehnica *gesturile deschise* este folosită profesional de către vânzători, agenţi de protocol sau reporteri. Între altele, acestea constau în orientarea palmelor deschise către partener, orientarea corpului şi a feţei către partener, evitarea încrucişării braţelor şi picioarelor, înclinarea corpului către interlocutor, susţinerea privirii etc. Când partenerul şi-a încrucişat braţele, oferă-i ceva pentru a-i da ocazia să le deschidă. Vei anihila o barieră.

Atitudinea de închidere sau apărare este semnalată prin încrucişarea braţelor şi picioarelor, prin lăsarea pe spate şi pe spătarul scaunului sau prin distanţarea de interlocutor. Mesaje agresive şi frustrante pot fi găsite în încleştarea mâinilor sau încălcarea teritoriului propriu de către, de pildă, cineva care pune geanta şi se sprijină de biroul altcuiva. Plictiseala şi indiferenţa pot fi indicate de gestul de a sprijini obrazul pe toată palma. Manifestările de acest gen sunt *gesturi închise*. Ele arată că interlocutorul nu doreşte comunicarea. Creează bariere şi privirea orientată în altă parte sau peste interlocutor. Evitarea contactului vizual, ascunderea ochilor şi a feţei în spatele ochelarilor

sau al unor bucle de păr pot fi alte gesturi de închidere. Dacă partenerul ia distanţă, se lasă pe spătarul scaunului şi are braţele încrucişate, nu mai insista ; nu mai este cu tine.

Pe cât posibil, se recomandă sincronizarea sau oglindirea, prin copierea discretă a gesturilor şi a posturii partenerului. Intrând în ritmul mişcărilor sale, sincronizând respiraţia, privirea, orientarea trupului, putem intensifica raportul interpersonal. Partenerul te va simţi mai aproape, mai asemenea lui, regăsindu-se în oglindă. La nivel inconştient, se va identifica mai uşor cu interesele şi dorinţele tale. Va trece mai uşor de partea ta.

Înfăţişarea exterioară

Nu-l face haina pe om, dar îl prezintă. Îmbrăcămintea este o completare a corpului nostru, ca blana pentru animale sau penele pentru păsări. Mai întâi suntem văzuţi şi abia după aceea auziţi. Prima impresie este puternic influenţată de înfăţişarea exterioară, privită ca întreg. Îmbrăcămintea, limuzina, postura, privirea, fizionomia şi gesturile de salut concură la cristalizarea primei impresii, care rămâne fundamentală pentru întreaga comunicare ulterioară. În special, în mediul bancar şi în asigurări, *business dress*-ul este un standard ce nu se discută.

Îmbrăcămintea se poate adapta mereu situaţiei. Cea oficială şi protocolară reflectă adesea un caracter conservator, rigid, dar impune, respectă şi nu creează probleme. Un bluzon trăsnit şi nişte jeans confortabili pot comunica relaxare şi simplitate, dacă sunt adecvate mediului.

Tendinţa unor persoane de a se „împodobi" şi vopsi excesiv este interpretată ca o „voce" a trupului, care ţipă disperat după atenţie.

Antrenamentul nr. 45

Jocul „MIM" sau „Cuvintele" trupului

Jocul numit „Mim" este cunoscut şi jucat în şcolile occidentale încă din clasele mici, (în Norvegia şi Suedia, de pildă, la disciplina numita Mimă-Pantomimă). Deşi este infinit mai instructiv şi înţelept decât pare la prima vedere, este prea puţin cunoscut şi jucat. La capătul unui capitol despre limbajul trupului va putea fi cu atât mai relevant.

Se joacă în faţa unui public, deci în grup. Se fac atâtea bileţele câţi membri numără grupul. Pe fiecare bileţel este înscris un cuvânt, preluat dintr-o listă de cuvinte alese tot de membrii grupului. Fiecare persoană alege câte un bileţel, la întâmplare. Rostirea cuvântului de pe bilet este interzisă. Apoi, pe rând, fiecare va exprima cuvântul de pe bilet, fără a-l rosti, adică exclusiv prin limbajul trupului său. Va continua pantomima până când cel puţin jumătate di public va decodifica înţelesul cuvântului. După ce tot grupul a jucat o listă de cuvinte, jocul se poate relua, cu aceleaşi cuvinte sau cu altele, dintr-o nouă listă stabilită de comun acord.

Semnalele trupului în negocieri

Negocierea este un mozaic de cooperare, compromis, dominare, abandon şi confruntare între indivizi şi grupuri umane, care angajează în cel mai înalt grad limbajele comunicării interumane. În cadrul unei runde de negocieri directe, mesajul non-verbal constituie atât o armă de temut, cât şi un călcâi al lui Ahile. Măcar pe ici pe acolo, mesajele sale pot fi descifrate, controlate, ascunse sau etalate, după împrejurări.

Una din marile greşeli pe care le pot face veleitariştii într-ale limbajului trupului este aceea de a interpreta semnale izolate de alte semnale şi de context. După cum ne avertizează Allan Pease, „Limbajul trupului constă din cuvinte, propoziţii şi o anumită punctuaţie. Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe înţelesuri. Numai analizat într-o propoziţie, alături de alte cuvinte, putem înţelege pe deplin sensul unui cuvânt" (Pease, 1995, p. 21). Doar sub rezerva acestui avertisment, informaţiile etalate în următorul tabel ar putea fi de folos cuiva.

Tabelul 5. – *(Im)posibila lectură a limbajului trupului în negocieri*

	Semnalul trupului	*Mesajul probabil*
1.	– pupile dilatate	lumină slabă sau interes, atracţie (se pot cere concesii, se poate ridica preţul)
2.	– unghiul intern al globului ocular este vizibil	aprobare, interes, atenţie
3.	– pupile mici	luminozitate mare sau interes scăzut, respingere
4.	– ochii mici; unghiul intern ascuns	dezacord, plictis, dezinteres
5.	– colţurile gurii arcuite în jos. – capetele exterioare ale sprâncenelor ridicate	mânie, amărăciune, îngrijorare, ameninţare (nu vei cere mai mult)
6.	– colţurile gurii arcuite în sus – sprâncenele cu capetele exterioare coborâte	bucurie, aprobare, satisfacţie, interes, sinceritate, înţelegere
7.	– linia buzelor dreaptă, sprâncenele drepte, pleoapele căzute	lipsă de interes, lipsă de grabă
8.	– palmele deschise către partener	sinceritate, onestitate, deschidere
9.	– palma deschisă în sus	supunere
10.	– palma îndreptată în jos	dominare
11.	– pumnul strâns	agresivitate, încordare
12.	– evită privirea – se îndepărtează – încrucişează braţele – atinge, freacă nasul – privirea şi trupul orientate spre ieşire – freacă ochii – încheie haina	neîncredere, suspiciune, sentiment de culpă (partenerul ascunde ceva, are intenţii ascunse)

	Semnalul trupului	*Mesajul probabil*
13.	– respiraţie precipitată – produce sunetul „ţţ” – strânge pumnul, frământă mâinile, gesturi cu pumnul strâns – arată cu degetul – trece des mâna prin păr, freacă ceafa – loveşte cu piciorul un balon imaginar	nemulţumire, agresivitate, frustrare, irascibilitate, amărăciune
14.	– ţine o mână la spate – strânge încheietura mâinii – ţine pumnii strânşi la spate	autocontrol, fermitate
15.	– mâzgăleşte ceva – bate darabana pe masă – picior peste picior, mişcă ritmic laba piciorului – capul între mâini sau rezemat pe mână, privirea în gol	plictiseală, prudenţă, lipsă de grabă, aşteptare
16.	– ciupeşte pielea obrazului – bagă mâinile în buzunare	consecvenţă, reafirmarea unei atitudini adoptate anterior
17.	– transpiră – pocneşte degetele, zornăie banii în buzunare, se agită pe scaun – fluieră, îşi drege glasul, produce sunetul „phiu”, se bâlbâie – fumează ţigară de la ţigară – prinde şi ciupeşte pielea pe mână – strânge maxilarele, nu priveşte interlocutorul, clipeşte des – se trage de ureche, îndepărtează scame imaginare	nerăbdare, nesiguranţă, nervozitate, criză de timp, lipsa autocontrolului, încordare
18.	– picioarele pe birou sau pe scaun – rezemat neconvenţional de masă sau altceva – suflă fumul ţigării spre tavan – mâinile la ceafă, lăsat pe spate, priveşte de sus	poziţie de relaxare, comoditate, dominare, sentimentul că se află acasă, stăpân pe situaţie, aroganţă
19.	– descheie haina, desface braţele, gesturi dezinvolte	relaxare, degajare, încredere, dezinvoltură
20.	– arată cu degetul – picior peste picior, pumni strânşi, bătăi în masă – braţe încrucişate	apărare, pândă, circumspecţie
21.	– mângâie bărbia, cu capul dat pe spate, trece mâna peste faţă – priveşte peste ochelari sau îi şterge, ţine braţul ochelarilor în gură – umple pipa, modelează ţigara	evaluarea partenerului, evaluarea concesiilor, evaluarea discursului, trage de timp

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

	Semnalul trupului	*Mesajul probabil*
22.	– mâinile în şolduri sau pe genunchi – se apropie sau vine pe marginea scaunului – prinde marginea mesei cu mâinile	este hotărât, a luat deja sau va lua curând o decizie
23.	– braţele deschise – haina descheiată – capul pe spate, fruntea sus, caută privirea	poziţie conciliantă, deschisă, de cooperare, siguranţă
24.	– ţinută dreaptă, gesturi dezinvolte – mâinile la spate sau în buzunare, cu degetele mari în afară – prinde reverul hainei	încredere, deschidere, stăpânire de sine
25.	– freacă palmele – mâna la piept, gestul de a da mâna – se apropie – aranjează haina şi lucrurile	satisfacţie acceptare

Reamintim avertismentul. Este greşit şi riscant să interpretăm semnalele izolate ale trupului, altfel decât în context. Ca şi verbalul, limbajul trupului are sintaxă, în propoziţii şi fraze. Fiecare gest e un alt fel de „cuvânt", cu multe înţelesuri. Sensul său deplin poate fi găsit doar alături de alte gesturi, care-l acompaniază, confirmând sau contrazicând.

Proporţiile corpului

Identitatea vizuală a unei persoane este conferită de însăşi trupul şi înfăţişarea sa. În mod inevitabil, imaginea armonioasă a trupului omenesc este puternic influenţată de proporţiile corporale, în special de raportul greutate/înălţime.

Indicele de masă corporală (IMC) al unei persoane oferă o primă perspectivă globală asupra proporţiilor corpului său. Acest indice se calculează ca simplu raport între greutatea corpului (G), exprimată în kilograme şi pătratul înălţimii (I^2), exprimate în metri, ($IMC = G/I^2$).

Uzual, se admite că IMC sugerează proporţii corporale normale în intervalul cuprins între minim 18 kg/m^2 şi maxim 25 kg/m^2. Practic, în afara acestui interval, vom avea de-a face cu persoane subponderale sau, respectiv, supraponderale.

Desigur, proporţiile şi armonia trupului omenesc sunt semnificativ influenţate şi de către vestimentaţie. Cunoaşterea regulilor de compoziţie vizuală a pieselor vestimentare acestora, împreună cu alegerea inspirată a posturii, a gesticii, ţinutei, croielii, modelului şi stilului vestimentar adecvat, creează adesea iluzia proporţiilor corporale perfecte. Obţinerea unor efecte speciale de înălţime şi supleţe este posibilă prin felurite trucuri vestimentare.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Proporţia picioarelor

Hainele de culoare închisă în partea de sus a corpului creează iluzia picioarelor lungi şi cele de culoare deschisă creează impresia de picioare scurte. Perfecţiunea proporţiilor cere ca picioarele să măsoare ceva mai mult din jumătatea înălţimii. Piciorul se măsoară de la articulaţie până la sol, mai exact, din punctul în care pantalonul face cute la ridicarea piciorului.

Pentru a reechilibra picioarele prea lungi, se poate şi asta, vor fi purtaţi pantaloni cu manşetă, confecţionaţi din materiale care fac cute vizibile. Sacoul va fi ceva mai lung ca de obicei, iar pantalonii vor avea talie joasă. Sunt evitate sacourile cu mai mult de doi nasturi; cel cu un nasture este ideal. Centura va fi lăsată jos, pe şolduri, iar culoarea cămăşii sau a bluzei va contrasta cu cea a pantalonilor.

În cazul picioarelor prea scurte, vor fi evitaţi pantalonii cu manşetă şi preferate ţesături care cad perfect şi se taie o singură dată deasupra pantofului. Pantalonul va avea talie înaltă, sacoul va fi ceva mai scurt ca de obicei şi încheiat la trei nasturi.

În cazul în care trunchiul este prea scurt, putem corecta disproporţia cu pantaloni de talie joasă şi centură de culoarea cămăşii.

Când trunchiul este prea lung, echilibră proporţia prin pantaloni cu talie înaltă, centură vizibilă, care va delimita partea superioară de cea inferioară şi va scurta linia corpului. Puloverele şi sacourile vor fi puţin mai scurte ca de obicei. Cureaua va avea o culoare contrastantă cu cămaşa.

Proporţia braţelor

Armonia şi normalitatea proporţiilor cere ca atunci când lăsăm braţele să atârne liber de-a lungul corpului, articulaţia degetului mare să ajungă exact la nivelul turului pantalonilor.

Braţele prea scurte se echilibrează cu revere lungi şi ascuţite la sacou. Croiala trebuie să fie alungită şi umerii întăriţi, pentru a lungi linia mâinii. Mânecile raglan sunt soluţia ideală, pentru că ele nu întrerup linia dintre gât şi manşetă.

Braţele sunt prea lungi sunt echilibrate prin cămăşi cu manşete înalte sau manşetă cu butoni. Sacoul va fi puţin mai lung decât de obicei. Pot fi aplicate şi cotiere pe sacourilor tip sport. Tricourile vor avea linii orizontale, mai ales pe mâneci, pentru a iluziona lungimea braţelor.

Linia umerilor

Lărgimea umerilor este adesea o problemă. Cu cât umerii sunt mai înguşti sau ascuţiţi, cu atât este mai necesar retuşul liniei lor, pentru a crea impresia de echilibru. De regulă, linia umerilor trebuie să fie mai largă decât linia bazinului.

Linia umerilor *rotunzi sau căzuţi* poate fi ridicată prin folosirea de umeri falşi în interior sau de epoleţi în exterior. Tăieturile umerilor trebuie să fie vizibile şi ferme, deoarece ele reconstituie linia umărului în percepţia vizuală.

Linia umerilor prea ascuţiţi poate fi îndulcită prin croirea unor unghiuri naturale. Reverul şi gulerul sacoului vor fi alungite şi ascuţite, pentru a conduce privirea spre alte părţi ale trupului. Toate aceste artificii pot crea iluzia unei linii echilibrate în lărgimea şi forma umerilor.

Linia gâtului şi pieptului

Problemele apar doar când gâtul este fie prea lung, fie prea scurt, iar corecţiile se obţin reglând lungimea şi lăţimea gulerului cămăşii.

Gâtul prea lung poate fi echilibrat prin gulere înalte. Gulerele în formă de V sunt inadecvate. Butonajul mai redus face ca gâtul să pară mai scurt, ca şi tricourile şi puloverele cu guler.

Gâtul prea scurt reclamă gulerele în formă de V şi cămăşi cu guler deschis. Cămăşile de costum trebuie să aibă gulere joase şi ascuţite. Tricourile la baza gâtului sunt interzise.

Linia spatelui şi a şezutului

Spatele poate fi drept, curbat sau cocoşat. Corecţiile utile sunt apreciate stând în profil, în faţa oglinzii. Forma proeminentă a şezutului contribuie la crearea unui profil armonios. Şezutul plat se estompează prin desuuri matlasate, buzunare cu clapă la spate, sacouri cu pliuri laterale şi alte trucuri creative. Şezutul prea bombat va fi mascat cu un sacou fără despicături la spate. Puloverele şi tricourile vor fi purtate deasupra pantalonului, iar pantalonii vor avea buzunare aplicate la spate, cu clapă.

Spatele prea curbat se poate corecta purtând costume în culori închise, uni. Vor fi evitate dungile verticale. Cămăşile şi tricourile fără guler sunt interzise.

Înălţimea

Postura dreaptă sau gârbovită influenţează percepţia înălţimii. Picioarele lungi dau iluzia înălţimii, iar picioarele scurte creează impresia opusă. Hainele din ţesături cu dungi verticale dau iluzia de înălţime. Sacourile vor avea cel puţin trei nasturi. Carourile şi imprimeurile vizibile fac siluetele să pară şi mai mici. Contrastele întrerup liniaritatea verticală şi fac silueta să pară mai scundă. Pantaloni cu manşetă reduc impresia de înălţime. Pantofii cu toc înalt şi de aceeaşi culoare cu pantalonul conferă înălţime. Ţesăturile care nu se şifonează şi care cad impecabil, de asemenea.

Pentru a obţine iluzia optică a unei înălţimi reduse şi a *părea mai scund*, putem purta ţesături cu dungi orizontale. Sacoul de culoare închisă sau puloverul, purtat cu pantalon de culoare deschisă constituie o metodă eficace de a părea mai scund. Ţesăturile uni vor fi evitate. Pantalonii, croiţi din materialele care fac cute, vor avea manşetă. Centurile largi, în culori contrastante cu pantalonul, măresc efectul.

Greutatea

Hainele din ţesături groase, cu imprimeuri şi linii orizontale, pot aduce corecţii utile pentru imaginea persoanelor prea ascuţite şi *slabe*. Sacourile vor avea umeri falşi, întăriţi. Contează chiar şi maieul purtat pe sub cămaşă. În schimb, pentru a părea mai slab, persoanele prea voluminoase vor apela la ţesături cu linii verticale, dungi, culori uni, umerii normali, cu linii ascendente şi cel puţin trei nasturi pentru sacou. Ţesăturile trebuie să fie uşoare, iar tricourile să fie cu ancheor sau în formă de V. Vor fi evitate formele rotunde, carourile şi culorile întunecate.

Umerii şi şoldurile

Dacă avem umerii prea largi în raport cu lăţimea bazinului, compensăm cu un adaos de volum în partea de jos a trunchiului. Sacourile vor avea buzunare aplicate, cu clapă, reverul va fi larg, vizibil. Pantalonii vor fi din ţesături groase, cu buzunare aplicate şi cusături groase, vizibile. Umerii raglan atenuează volumul părţii superioare a toracelui.

În cazul în care *umerii au aceeaşi lăţime cu bazinul*, pot fi accentuate liniile care sugerează amploarea deschiderii toracelui şi umerilor. Elemente de corecţie pot fi: sacoul cu umeri întăriţi, reverul larg cu tighel, pantalonii cu manşetă şi buzunare aplicate, puloverele şi tricourile cu mâneci chimono, căzute. Sacourile, cămăşile şi puloverele vor avea culori deschise sau linii orizontale, iar pantalonii vor fi închişi la culoare.

Deocamdată, ne-am limitat la identitatea vizuală masculină. Cea feminină ne depăşeşte încă şi rămâne una din provocările următoarei ediţii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 22

Limbajul vocii umane. Paraverbalul

„Pasărea pe limba ei piere."

Înţelept anonim

Undeva, cândva, citeam o amuzantă povestire autobiografică a lui Mark Twain. Scriitorul îşi justifica întârzierea la o petrecere cu o frază de genul:

„Îmi cer scuze, Doamnă! A trebuit să o înjunghii pe mătuşă-mea şi treaba asta mi-a luat ceva timp".

Rostea cuvintele răspicat, pe un ton serios şi natural, în timp ce oferea gazdei uriaşul buchet de flori. Doamna a răspuns natural: „Nu face nimic. Bine aţi venit!".

Mizez pe forţa de sugestie a scurtei poveşti pentru a trece împreună graniţa dintre mesajul cuvintelor (verbal) şi cel al vocii care le rosteşte (paraverbal). Faptul remarcabil în această întâmplare este acela că, dincolo de cuvinte, vocea firească în ton, modulaţie şi ritm face ca mesajul cuvintelor să fie ignorat. Primirea musafirului întârziat decurge de ca şi cum nu s-ar fi spus nimic neobişnuit.

Atunci când înţelesul cuvintelor contrazice mesajul vocii, în mod involuntar şi inconştient, acordăm mai mult credit *vocii şi tonului* decât cuvintelor. În povestire, *mesajul* luat în seamă de gazdă a fost cel *paraverbal*, transmis exclusiv la *nivelul vocal* al comunicării. În registrul limbajului paraverbal, vocea se înalţă mai presus de conţinutul cuvintelor. *Tonul face muzica.* Limbajul pur al vocii poate fi lipsit de conţinut verbal, dar nu de emoţii.

Vocea

Aminteşte-ţi o conversaţie telefonică sau una purtată cu o persoană necunoscută, căreia nu-i vedeai chipul! Ştiai că, din clipa în care rosteşte primele câteva cuvinte, persoana dezvăluie brusc o uriaşă cantitate de informaţii despre sine?

Afli instantaneu dacă este bărbat sau femeie, tânără sau în vârstă, calmă sau nervoasă, liniştită sau speriată, odihnită sau obosită, energică sau moale, hotărâtă sau şovăielnică, grăbită sau răbdătoare, sinceră sau prefăcută, dominatoare sau supusă, cooperantă sau

BUASVM CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

competitivă, prietenoasă sau amenințătoare și încă o sumedenie de alte „date primare" despre acea persoană.

Surprinși sau nu, vom accepta fără rezerve faptul că toate aceste informații despre acea persoană ți-au fost transmise nu atât prin înțelesul cuvintelor rostite de ea, cât prin tonul și modulația vocii sale. Iată o primă lecție banală, dar plină de tâlc, bună pentru a netezi drumul către ceea ce numim limbajul vocii sau paraverbalul.

Din păcate, vorbitori și ascultători deopotrivă, ne-am obișnuit să fim atenți mai curând la ceea ce spun cuvintele, *limbaj verbal*, decât la ceea ce spune vocea care le rostește, *limbaj paraverbal*. La nivel conștient, deja acordăm cuvintelor o importanță exagerată, nemeritat de mare și, mare greșeală, ne antrenăm zilnic în marginalizarea mesajului vocii care le rostește.

Inițiatic și demonstrativ pentru exercițiul limbajului paraverbal, mai înainte de o abordare sistematică, vom face un popas instructiv asupra câtorva manifestări vocale lipsite de conținut verbal, cum ar fi râsul, geamătul, oftatul, tusea seacă și dresul vocii.

Râsul

De cele mai multe ori, râsul este o manifestare umană asociată veseliei, destinderii și bucuriei interioare. Eliberează tensiunile psihice și lucrează ca un puternic factor antidepresiv. La nivel fiziologic, pe durata unui râs autentic, mișcările ritmice ale diafragmei stimulează secreția unor endorfine care amplifică buna dispoziție. Ce-i drept, același mecanism este pus în funcțiune și pe durata unui plâns zguduitor, cu paradoxal efect liniștitor.

Există însă și un râs amar, fals, însoțit de o expresia contradictorie a feței, când colțurile gurii sunt căzute. Are o reverberație disonantă și tristă. Zâmbetul și râsul sunt strâmbe atunci când un colț al gurii este ridicat, iar altul căzut. Zâmbetul strâmb este afișat politicos de șeful care refuză o favoare sau de bancherul care refuză un credit.

Există și un râs disprețuitor, un altul răutăcios și încă un altul batjocoritor. Sunt falsuri. Râsul fals și artificial este o imitație a râsului curat și sănătos.

Râsul este o manifestarea a vocii, a mimicii faciale, a întregului corp. Claudia Schäfer, expert în limbajul trupului, a observat că, pe o scară de la unu la zece (1-10) a intensității unui râs din ce în ce mai autentic și debordant, se succedă gradual și aproximativ în ordinea indicată, următoarele manifestări non-verbale:

- surâsul și izbucnirea în râs;
- gura se deschide din ce în ce mai larg;
- colțurile gurii se deplasează tot mai în lateral, spre urechi;
- nasul se încrețește;
- sunetul se apropie tot mai mult de strigăt sau lătrat;
- ochii se închid „cu lacrimi", iar pielea din jurul lor face dungi multe și mici;
- capul cade tot mai pe spate și umerii se ridică;
- apare o mișcare de legănare a trupului;
- persoana se auto-îmbrățișează (autoatingere), cuprinzându-și trupul cu mâinile;
- declanșează un mod oarecare de a bate din picioare.

În urma cercetării mai multor eşantioane de vorbitori ai unor diverse limbi europene, Vera Birkenbihl, directoarea Institutului German de Studii Cerebrale, propune o clasificare sumară a expresiilor râsului, identificate după vocala dominantă, articulată involuntar. În această idee, autoarea invită la nuanţare, făcând o distincţie subtilă între între câteva moduri de a râde:

Ha-ha !

Râsul *în A sau Ă*, debordat prin gura larg deschisă şi pornit din inimă, este cel mai sănătos, mai terapeutic şi contagios cu putinţă. El exprimă vitalitate, bună dispoziţie şi sinceritate. El oferă şi anturajului o senzaţie de uşurare şi eliberează unele tensiuni psihice. Este reconfortant şi contagios în sensul cel mai pozitiv posibil.

He-he !

Râsul *în E* este un fel de a râde behăit, cel mai adesea, aruncând o mască veselă peste o atitudine răutăcioasă sau ameninţătoare. Intenţia ascunsă în spatele râsului „în E" este mai curând una de distanţare, înfricoşare sau devalorizare a anturajului. Este un fel de a „râde în nas", a râde de cineva sau a râde de ceva. Un fel de a râde dispreţuitor, batjocoritor, maliţios. De regulă, majoritatea persoanelor care aud un „râs în E" resimt mai curând teamă şi alte emoţii neplăcute. Râsul „în E"nu este contagios, altfel decât accidental, când anturajul mimează sau împărtăşeşte maliţia. El maschează stări subtile de nesiguranţă şi teamă.

Hi-hi !

Râsul *în I sau Î* este mai curând un chicotit, un râs naiv, de „gâsculiţă". Adesea, pare a fi un hohot de râs scăpat fără voie de către cineva care ar fi vrut mai curând să-l reţină şi să-şi înfrâneze nişte impulsuri şi porniri vinovate. Râsul *în I* pare să exprime adesea o bucurie infantilă, vinovată şi reţinută totodată, de a încălca o regulă, o conduită.

Ho-ho !

Râsul *în O* este un fel de râde care exprimă şi indică surpriza de a se fi întâmplat ceva plăcut şi hazliu, în mod cu totul neaşteptat. Totodată, râsul *în O* are adesea ceva uşor forţat, încărcat cu o doză de neîncredere, încă neîmprăştiată. Este şi motivul pentru care, adesea, râsul *în O* nu destinde atât pe cât tensionează.

Hu-hu !

Râsul *în U*, mult mai rar întâlnit decât celelalte modalităţi de a râde, poartă o încărcătură morbidă, cu tonuri de sarcastic şi lugubru. Seamănă cu ţipătul cucuvaiei şi cu urletul lupilor şi nu mai este vorba de un râs propriu-zis, ci mai curând de o parodie de râs, care exprimă spaime şi angoase. Nu are nimic vesel.

Geamătul şi oftatul

Ne referim la manifestările vocale din gama gemetelor şi oftatului lipsite de un conţinut verbal explicit. Ce-i drept, semnificaţia lor depinde, în general, de context. Nu sunt nefireşti, dacă se manifestă rar şi accidental. Se pot transforma într-o problemă reală doar atunci când intervin sistematic în vorbire şi se repetă obsedant, indiferent de context. Ele ajung să se manifeste spontan, mai degrabă fără a fi conştientizate de persoanele care le emit cu frecvenţă mare.

Este vorba de acele persoane marcate de o tristeţe adâncă şi difuză, aproape continuă, care oftează şi gem, aproape indiferent de context şi anturaj. Atunci, pot fi interpretate ca semnale paraverbale ale unui pesimism profund, ale unor depresii sau ale unor frustrări şi suferinţe interiorizate, refulate, scăpate de sub controlul conştientului. Dacă aceste manifestări vocale nu sunt corijate din timp, atitudinea morbidă şi depresivă a persoanei riscă să declanşeze frecvent maladii organice, induse psihosomatic (Birkenbihl).

Partea proastă este aceea că astfel de persoane ajung repede să fie mai curând evitate sau ocolite de ceilalţi. Suferinţa lor tinde să devină contagioasă şi ajung să inducă şi anturajului o anumită doză de tristeţe şi depresie. Cu timpul, oamenii iremediabil trişti sunt izolaţi, iar asta îi face şi mai trişti, motiv pentru care vor ofta şi mai des. La fel se întâmplă şi persoanelor care nu mai pridídesc să se vaiete şi jeluiască. În vorbirea lor se instalează un ton tot mai văicărit şi plângăcios. Există poate şi un gen anume de „jelanie mioritică", caracteristică românilor, mai ales celor din vechiul regat.

Abordate în manieră terapeutică, emisiile de oftaturi, gemete şi jeluiri mai mult sau mai puţin gratuite, pot fi conştientizate, oferind acestor persoane o şansă.

Tusea şi dresul vocii

Există persoane la care tusea seacă sau maniera insistentă de a-şi drege vocea înainte sau în timpul rostirii unor cuvinte are o cauză organică, bine determinată, cum ar fi iritaţiile şi răguşeala produse de fumat sau răceală. Acest fapt nu pare a fi nefiresc, dar invită vorbitorul să-şi asume responsabilităţi în sensul grijii pentru voce.

Cu adevărat, însă, nu despre astfel de persoane şi situaţii dorim să vorbim aici. Aceste semnale ale vocii transmit mesaje mult mai subtile şi importante, atunci când tusea seacă şi dresul insistent al vocii nu au o cauză organică explicită. Ele semnalează faptul că persoana care le produce este chinuită de o „iritaţie" de natură psihică. Aceasta

poate fi o apăsare, o presiune internă cauzată de o îngrijorare, de oboseală avansată, de tristeţe sau de disconfort de care încearcă să scape, să se dispenseze. Dacă astfel de manifestări nu sunt luate în seamă şi tratate sau corijate la timp, ele se cronicizează şi pot avea urmări psihosomatice grave.

Limbajul paraverbal

Mesajul paraverbal este codificat în manifestările vocale şi în elementele prozodice care însoţesc vorbirea, provoacând reacţii afective independent de înţelesul cuvintelor. Intervenţia paraverbalului peste conţinutul verbal propriu-zis provoacă intensificarea, slăbirea, distorsionarea sau anularea semnificaţiei cuvintelor.

Câteva exemple:

- Hoţuleee! ! Cuvântul *hoţule*, fie strigat cu ură cuiva care jefuieşte, fie murmurat tandru cuiva drag, îşi schimbă semnificaţia odată cu tonul vocii.
- fraza: „Îmi face mare plăcere să te întâlnesc!" ce spune de fapt atunci când este rostită pe un ton repezit şi batjocoritor?

Asta nu înseamnă, Doamne fereşte, că nu contează înţelesul cuvintelor. Contează desigur, dar este ca miezul dintr-o nucă; ajungem la el numai dacă spargem coaja.

Mesajul paraverbal nu pare a fi adresat atât raţiunii şi conştientului, cât inteligenţei emoţionale. Mânuit cu abilitate, el devine un puternic instrument de influenţare a auditoriului sau anturajului de orice natură, de la cei dragi din jurul nostru până la clienţi sau parteneri de negocieri.

Mesajul paraverbal empatizează, încurajează, intimidează, menţine presiunea, cedează controlul, obţine autoritatea, aprobarea sau refuzul cu mai mare uşurinţă decât cel verbal.

Antrenamentul nr. 46

Puterea vocii

Propuneţi o temă de discuţie pătimaşă unui grup de comunicare, format din peste zece membri, aflaţi într-o încăpere cu luminile stinse. În cursul dezbaterii, moderatorul grupului se va retrage discret din confruntare, lăsând grupul să negocieze liber.

Dacă dezbaterea este aprinsă, chiar pătimaşă, membrii grupului vor interveni la întâmplare, vor vorbi mai mulţi deodată, se vor bloca unii pe alţii şi vor forma bisericuţe. Practic, cei mai mulţi dintre vorbitori nu mai sunt auziţi de către toţi ceilalţi membri ai grupului.

Cu toate acestea, din când în când, unii vorbitori reuşesc să reducă grupul la tăcere şi să-l pună în poziţie de ascultare. Când vorbesc ei, pur şi simplu se face linişte.

Identificaţi cu grijă şi înregistraţi pe bandă momentele de graţie când întreg grupul ascultă. Evaluaţi înregistrarea şi comentaţi în grup. Veţi descoperi secretul celor care s-au făcut ascultaţi.

În mod normal, secretul va fi acela că tonul şi volumul vocii au fost decisive, iar nu cuvintele.

Studiul vocii umane a dovedit că fiecare persoană are o amprentă vocală unică. Pe Pământ, nu există două voci absolut identice, dar elementele prin care poate fi influenţat auditoriul rămân fundamental aceleaşi.

Registrele paraverbalului

Antrenamentul paraverbalului vizează abilităţile de reglare continuă a volumului vocii, până la dobândirea capacităţii de a vorbi cu un bun control al respiraţiei, fără pierderi de aer, fără stridenţă, nazalitate sau răguşeală. Urmează abilitatea numită dicţie, care priveşte pronunţia clară şi precisă, fără a forţa. Apoi, abilitatea de a vorbi pe o gamă largă de tonalităţi, cu modularea vocii şi reglajul continuu al ritmului vorbirii. Apoi, vine rândul abilităţii de a folosi pauzele, de a plasa accentele şi bâlbele oratorice, oftaturile, suspinele sau interjecţiile.

Tonul vocii

Tonul vocii este important atât ca tehnică vocală, cât şi ca instrument de convingere. Tonul vocii este cel care transmite sentimentele şi atitudinea, pe când cuvintele transmit doar informaţia.

Tonul „de bază", recomandat atunci când vrem să fim convingători, este cel „parental", al unui părinte, profesor, preot sau judecător. Acesta înseamnă o voce joasă, care exprimă calmul şi autoritatea, oferind încredere. În mod normal, vocea joasă este însoţită de un fel de a vorbi rar şi apăsat. Psihologii spun că, atunci când primeşte mesaje pe „ton parental", creierul uman are o reacţie automată de supunere. În schimb, el are tendinţa de a ignora sau a trata superficial mesajele primite pe „ton de copil".

Tonul înalt, strident sau smiorcăit, de copil îmbufnat, fie nu prea este luat în seamă, fie trădează nemulţumire, provocare la conflict verbal, teamă sau nervozitate. „Tonul de copil" convinge greu pe cel care ascultă. La nivel subconştient, ascultătorul percepe copilul nesigur, fără experienţă şi autoritate, încă neisprăvit (Medicina, 1998). Atunci când tonul vocii nu e susţinut de aspectul exterior al vorbitorului, avem de-a face cu o persoană care se preface.

„Tonul parental" obţine efect de autoritate, atenţie şi persuasiune pentru că personifică mama, tatăl, bunicul, şeful, profesorul sau alte figuri parentale. El transmite mesaje subliminale de mare încredere, competenţă şi experienţă. La nivel inconştient, el evocă poveţele înţelepte ale părinţilor şi cere supunere.

Când vorbitorul este tensionat sau anxios, corzile vocale se întind ca şi corzile unei viori. Vocea se subţiază, devine stridentă, zgârie şi scârţâie. Calmul şi relaxarea fac tonul să coboare şi vocea devine plină, sigură. Când suntem obosiţi, speriaţi, precipitaţi, vocea devine aspră, gâtuită.

Volumul vocii

O voce puternică poate fi dovada unei personalităţi de mare forţă şi vitalitate, dar şi a nevoii de a ne simţi importanţi sau a incapacităţii de a stăpâni un pătimaş impuls interior, de exemplu, o izbucnire de furie. O voce forţat puternică poate fi doar o compensare adusă unei slăbiciuni. Volumul vocii ne poate asigura un loc mai în faţă sau mai la coadă, pentru că ne face să dominăm sau să ne lăsăm dominaţi.

Oamenii moi, timizi, lipsiţi de vitalitate şi putere, vorbesc mai curând încet şi şovăitor. Se tem să exteriorizeze ceea ce simt, se inhibă şi fie rămân periculos de liniştiţi, fie îşi pierd suflul. Până şi la mânie, trupul lor secretă puţini hormoni de luptă, adrenalină şi noradrenalină. Cu toate astea, volumul redus al vocii poate fi şi un semn al modestiei, discreţiei şi siguranţei de sine.

Volumul vocii depinde de plămâni şi capacitatea toracică, de calitatea corzilor vocale, de respiraţie, de poziţia corpului şi multe alte elemente care pot fi antrenate prin exerciţiu. Volumul vocii poate fi şi trebuie susţinut prin dilatarea cutiei toracice. Volumul este mai uşor de antrenat şi controlat decât tonul. Ritmul şi forţa respiraţiei sunt esenţiale pentru voce. Marii cântăreţi de operă stau mărturie. Reglarea volumului ţine seama de mărimea încăperii, a auditoriului şi a zgomotului de fond.

Amplificarea vocii poate avea două motivaţii. Prima priveşte situaţiile în care un bătăios vrea să se impună cu glas „mare". Volumul vocii creşte ca reacţie de luptă (Vera Birkenbihl). A doua priveşte situaţiile în care vorbitorul pasionat, prins de discurs, acţionează energic, entuziast. Dă impresia că este agresiv, chiar dacă nu doreşte asta şi nici măcar nu-i conştient de acest lucru.

Plămânii sunt principalii responsabili de volumul vocii. Secretul reuşitei ţine de respiraţia bună şi grija de a păstra suficient aer în piept. Exerciţiul următor dezvăluie acest secret.

Antrenamentul nr. 47

Volumul vocii

Pasul 1. Inspiră adânc, până umpli plămânii cu aer, de la stomac la laringe. Exersează până obţii senzaţia de plămân plin cu aer.

Pasul 2. Când plămânii sunt plini, rosteşte cât poţi de tare: BUNĂ ZIUA! Împinge aerul cu putere odată cu sunetele. Repetă până realizezi diferenţa şi simţi vocea mai puternică decât credeai că este!

Pasul 3. Rosteşte cuvinte, propoziţii şi fraze lungi, având grijă ca plămânii să fie plini. Repetă până când vorbeşti tare, fără să laşi impresia că strigi.

Claritatea. Dicţia

Hai să începem discuţia despre dicţie şi rostire clară cu un exerciţiu!

Antrenamentul nr. 48

Pronunţia corectă

Vei pronunţa cu voce tare cuvântul *echinocţiu*, exagerând articularea sunetelor şi a silabelor. Înregistrează vocea sau roagă pe cineva să te asculte. Prima dată, rosteşte cuvântul fără nimic în gură. A doua oară, cu două-trei bomboane pe limbă. A treia oară, cu cinci–şase sau cu creionul între dinţi. Ai mai putea rosti cuvântul cu pricina şi cu degetele în gură; întâi unul, apoi două, trei, patru, chiar cinci, dacă mai încap.

De-a lungul exerciţiului, piedicile în calea unei articulări corecte şi clare a sunetelor cresc gradat. Vei urmări o silabă, să zicem „ţiu" din „echinocţiu". Va fi rostită astfel încât „ţ" de la început, „i" din mijloc şi „u" din final să fie pronunţate clar, prelungit şi precis delimitate.

Exerciţiul anterior este unul tipic pentru antrenarea abilităţii de a pronunţa corect şi clar, delimitând net, între ele, sunetele, silabele, cuvintele, propoziţiile şi frazele. Totodată, este şi un exerciţiu demonstrativ pentru percepţia noţiunilor de claritate, articulare sau dicţiune. Pelticii şi gângavii pot face progrese dacă se antrenează, precum anticul Demostene.

Vorbitorii care se bâlbâie sau articulează îngăimat constrâng adesea auditoriul să le acorde mai multă atenţie decât merită. Atenţia se concentrează pe sunte, silabe şi cuvinte rostite îngăimat, bâlbâit, prea repede, prea încet sau mormăite. Vorbirea neclară poate fi şi o strategie a unor vorbitori. Cineva care vorbeşte mereu îngăimat nu poate fi bănuit de aşa ceva, dar un vorbitor neclar doar în anumite zone ale discursului, fie nu-i sigur pe ceea ce spune, fie nu-i place, fie are ceva de ascuns. Partea mai puţin inteligibilă din discurs are o semnificaţie ascunsă. Într-o prelegere de două ceasuri, un conferenţiar va vorbi mai încet, mai neclar şi va trece mai repede peste pasajele pe care nu le stăpâneşte sau care nu-i plac.

Cu cât vorbitorul stăpâneşte mai bine discursul şi nu are nimic de ascuns, cu atât îl va pronunţa mai clar. Articularea neclară lasă o impresie de comoditate sau delăsare. Pe de altă parte, o articulare excesiv de clară şi îngrijită, cu mişcări accentuate ale gurii, poate lăsa impresia unui psihic cam disciplinat şi sever, lipsit de spontaneitate. Un vorbitor echilibrat are o articulare fără excese.

Antrenamentul nr. 49

Antrenamentul dicţiei

Acest exerciţiu amuzant, în principiu, cunoscut de la jocurile de grădiniţă, merită jucat în grupuri formate din cel puţin patru-cinci persoane. Textele înşiruite în continuare sunt transcrise fiecare pe câte un bileţel distinct, pe care membrii grupului le extrag la întâmplare şi le deschid exact în momentul în care le vine rândul să le citească. Înainte de a deschide bileţelul, persoana care-l va citi dintr-o răsuflare îşi umple gura cu cinci bomboane, dintre care cel puţin două sunt aşezate pe limbă. Este bine ca fiecare jucător să aibă la îndemână un pahar cu apă.

În timp ce o persoană citeşte textul de pe bilet, celelalte transcriu pe o bucată de hârtie exact ceea ce aud din pronunţia lectorului. Textul va fi recitit de atâtea ori cât va fi necesar pentru a scrie „după dictare". Apoi, se compară ceea ce au scris ascultătorii cu textul de pe bilet. În final, se vor face comentarii şi se vor trage concluzii în grup.

Textul A
Sică spune Siţei
să se suie seara sus pe scară şi
să scoată sacsia din săcsiac.

Textul B
S-a suit capra pe piatră,
Piatra a crăpat în patru.
Crăpa-i-ar capul caprei negre-n patru
Cum a crăpat şi piatra-n patru.
Capra neagră calcă-n clinci;
Clinciul crapă capul caprei negre-n cinci.

Textul C
Sinucisul asasin Silică
Se suise simandicos
Sus pe scândura scăriţei.
State-i sortit ca să sară şi
Să sâsâie necontenit.

Textul D
La tâmplar, în tâmplărie,
S-a-ntâmplat o întâmplare.
Un tâmplar, din întâmplare,
S-a lovit la tâmplă tare.

Textul E
Boul breaz bârlobreaz,
Lesne a zice boul breaz,
Dar mai lesne a dezbârlobrezi
Bârlobrezitura din boii bârlobrezenilor.

Textul F
– Rege Paragarafaramos,
Când te vei dezoriginaliza?
Mă voi dezoriginaliza, când cel mai original dintre cei originali se va dezoriginaliza.
Dar cum cel mai original dintre originali nu se va dezoriginaliza,
Nici eu, cel mai original dintre cei mai originali, nu mă voi dezoriginaliza.

Textul G
Rică nu ştia să zică
Râu, răţuşcă, rămurică.
Repejor, atunci învaţă
O poveste despre raţă,
Iar acuma ştie a zice
Râuri, raţe, rămurice...

Accentul

Accentul priveşte maniera de a rosti mai apăsat, mai intens sau pe un ton mai înalt o silabă dintr-un cuvânt, un cuvânt dintr-un grup sintactic sau un grup de cuvinte dintr-o frază. El schimbă înţelesul cuvintelor omografe.

Exemple:
- *tòrturi* diferit de *tortùri*
- *pòsturi"* diferit de *postùri*
- *mòbilă* diferit de *mobìlă*
- *spală vesèlă* diferit de *spală vèselă*

Accentul schimbă de asemenea şi înţelesul unor grupuri de cuvinte sau al unor fraze. Maniera diferită de a accentua cuvintele în propoziţia „Tu mi-ai adus puţină alinare! ?" este tipică pentru schimbarea înţelesului unei expresii (paleta de sensuri posibile poate fi redată numai oral).

În plus, accentul poate induce subtile mesaje colaterale celui conţinut în cuvinte: *„Părerea MEA!"*. Apoi, accentul poate influenţa direcţia atenţiei ascultătorului. Accentuarea diferită în cuvinte lungi sau în cuvinte compuse poate direcţiona şi focaliza atenţia exact pe segmentul dorit:

a) dacă spun *douăzeci şi cinci* şi-l accentuez pe *cinci*, este pentru a-l deosebi de 26 sau 24;
b) în schimb, dacă spun *şaizeci şi cinci*, iar accentul cade pe *şaizeci*, îl voi delimita de 75.

Accentul poate fi instrument de manipulare: „Câte *exemplare* din fiecare specie a luat Moise pe arca lui?". Cuvintele cu majuscule sunt rostite mai apăsat, iar atenţia auditoriului este orientată către ele, provocând devierea atenţiei de la înlocuirea lui Noe prin Moise. Reuşeşte în 6 din 10 cazuri.

Pauzele

Întrebat într-un interviu la Radio Europa FM care este secretul comentariului sportiv de succes, cunoscutul comentator Cristian Ţopescu a spus: „Pauzele făcute la timp. Tăcerile care-l lasă pe ascultător să facă propriile comentarii".

De altfel, fără nici o exagerare, se spune adesea că pauzele din discurs se „aud" cel mai bine. Pur şi simplu, „bubuie". Chiar dacă pauza înseamnă tăcere, adică „nimic" sub aspectul conţinutului verbal, ea poartă importante semnificaţii paraverbale, care merită a fi „auzite" şi interpretate atent. În grupuri mici, se pot asculta chiar „concerte de linişte".

O primă categorie de pauze în vorbire este cea care oferă indicii asupra stărilor sufleteşti, emoţiilor, atitudinilor şi intenţiilor vorbitorului. Ele subliniază cuvântul sau ideea care merită atenţie mărită.

O a doua categorie cuprinde pe cele în care vorbitorul reflectează şi poartă un dialog interior, distras, căzut pe gânduri. Astfel de pauze nu sunt adresate auditoriului, dar semnalează faptul că vorbitorul meditează. Când vorbitorul îşi aminteşte ceva sau când îi vine o idee, are nevoie de o pauză în plin discurs.

O a treia categorie priveşte pauzele retorice, de efect, folosite din raţiuni tactice, pentru a sublinia ideea sau cuvintele ce tocmai au fost sau urmează a fi rostite.

A patra categorie se referă la pauzele invitaţie, care dau interlocutorului posibilitatea să reacţioneze, să se exprime. Adesea, în astfel de pauze, se degustă efectul cuvintelor rostite sau se face loc aplauzelor. Pauzele presărate în discurs anume ca interlocutorul să reacţioneze au şi ele o încărcătură tactică. Chiar şi pauzele datorate stânjenelii cer ceva în mod implict, cer interlocutorului să intervină salvator.

Crainicii radio şi TV folosesc deliberat tehnica pauzelor pentru a se individualiza. Pauzele lungi pot obosi audienţa, dar cele scurte, retorice, bine plasate dau ascultătorului sentimentul de implicare.

Destui oratori charismatici vorbesc de o anume bâlbă retorică, cu darul de a atrage simpatii. Astfel de bâlbe şi poticneli cvasi-deliberate au rolul de face oratorul să pară mai apropiat, mai uman, mai „de-al nostru", o persoană ca şi noi, cu slăbiciuni şi defecte.

Melodicitatea vocii

Pentru a energiza publicul şi a-i ţine atenţia trează, vocea are nevoie de alternarea sunetelor joase cu cele înalte, pe o gamă cât mai largă de intonaţii şi inflexiuni. Această melodică a vocii se mai numeşte modulaţie.

Dacă sunetele emise în vorbire nu variază sus-jos şi jos-sus, în valuri succesive, vocea este monotonă şi plicticoasă. Discursul rostit cu astfel de voce indică lipsa de participare afectivă. Dacă tonalitatea se modifică haotic, total aritmic, e posibil să avem de-a face cu o persoană labilă, nu tocmai echilibrată psihic. Modularea ritmică, întrucâtva necontrolată, indică o persoană temperamentală, dar echilibrată.

Melodica şi inflexiunile glasului transmit implicare afectivă, emoţie, sentiment şi atitudine. Exprimă supărare, mulţumire, bucurie, tristeţe, furie, înfricoşare, prietenie, umilinţă sau dominare, fermitate sau nehotărâre, putere sau slăbiciune. Îndulceşte sau înăspreşte mesajul verbal. Adesea, modulaţia transformă afirmaţiile în întrebări şi întrebările în afirmaţii. Transformă chiar sensul cuvintelor. Când punem o întrebare ridicăm vocea, ca şi atunci când se apropie o pauză (o virgulă), dar într-un mod diferit. Nuanţele de acest gen sunt dificile în comunicarea scrisă.

Ritmul vorbirii

Atunci când vorbitorul îşi mitraliază auditoriul, debitând cuvintele ca o moară hodorogită, nu-i mai transmite nici un gând, ci doar o senzaţie de alertă şi presiune. Când, din contra, bălmăjeşte cuvintele şi le târâgănează leneş, pe ascultător îl fură somnul.

Vorbirea poate fi calmă, repezită, lentă, rapidă, teatrală, „radiofonică", afectată sau precipitată, iar silabele accentuate pot alterna cu altele neaccentuate într-un ritm cu semnificaţii paraverbale. Când ritmul vorbirii este ridicat, mesajul paraverbal este urgenţa. Este imposibil să transmitem urgenţa vorbind rar, alene sau excesiv de calm. Portarul unei clădiri a intrat pe uşă, anunţând lent şi calm incendiul izbucnit la parter şi nimeni nu l-a luat în serios.

În principiu, ritmul vorbirii poate fi considerat:

a) lent, când sunt rostite până la 250 de silabe/minut;
b) normal, când sunt rostite în jur de 250- 450 silabe/minut şi
c) rapid, când sunt rostite în jur de 500 silabe/minut.

Există desigur diferenţe între ceea ce este considerat normalitate la moldoveni, ardeleni sau olteni. Moldovenii vorbesc mai molcom, iar oltenii mai repezit. Există diferenţe şi între viteza vorbirii „normale" de la o persoană la alta. Normal pentru prietenul meu Marin, de pildă, înseamnă un ritm cam prea alert pentru mine. Pentru fluenţa comunicării, este mult mai bine ca ritmurile interlocutorilor să fie sincronizate.

Ritmul vorbirii nu poate creşte când vorbitorul nu stăpâneşte discursul. Pentru a-l creşte, are nevoie de repetiţie, de exerciţiu, lucru important în prezentări şi conferinţe.

Un bun vorbitor schimbă viteza rostirii cuvintelor în concordanţă cu mesajul; ceea ce-i comun şi nesemnificativ este rostit mai repede, iar ceea ce-i nou sau important e rostit rar şi apăsat.

Vorbirea ritmică, cu uşoare fluctuaţii ale ritmicităţii, este caracteristică persoanelor echilibrate, optimiste. Când ritmul vorbirii este regulat ca un metronom pare mecanic şi indică o persoană pedantă, care-şi controlează sentimentele şi ţine să dea dovadă de disciplină şi voinţă de fier. Comenzile militare sunt date în ritm regulat, mecanic. Când ritmul vorbirii fluctuează excesiv de mult, poate indica o persoană oarecum imprevizibilă, cu un psihic labil.

Antrenamentul nr. 50

Invitaţie la dans

Propune grupului de comunicare, (poate fi o echipă de agenţi de vânzări sau o grupă de studenti) să formeze perechi. Fiecare dintre partenerii din fiecare pereche va compune, în gând, un discurs simplu, de 10-15 secunde, prin care doreşte să-şi convingă perechea să mimeze un comportament anume sau să facă un anumit lucru, singură sau împreună.

Când discursul este gata, partenerii de joc vor rosti discursul cu buzele lipite, fără a deschide gura pentru a pronunţa vreun cuvânt timp de până la şase minute. În cele şase minute, câte trei de fiecare, partenerii îşi vor comunica discursul unul altuia, pe rând, de mai multe ori, folosind exclusiv mormăitul: *„Mhm, mmhm, mhmmm"*. Numai dacă mormăitul nu va fi suficient pentru transmiterea mesajului, unele perechi vor putea folosi şi pantomima.

În mod normal, dacă exerciţiul este practicat cu dăruire, cel puţin două treimi din discursuri îşi vor atinge ţinta. Urmează comentarii şi explicaţii, acolo unde „oratorii" nu au fost convingători. Este un exerciţiu terapeutic, dar şi un relevant experiment de comunicare paraverbală.

Combinaţiile vocale

Cele mai eficace combinaţii vocale privesc simultan tonul, volumul şi ritmul vorbirii. Ele conferă sensul global al mesajului vorbit. Dacă cineva spune „Bună ziua" şi foloseşte vocea la volum mare, ritm rapid şi ton grav, sensul mesajului va fi încărcat de emoţii mai curând negative, de mânie şi agresivitate. Dacă volumul coboară, ritmul se duce către mediu şi tonul devine cald, sensul mesajului se schimbă complet. Aproape oricare ar fi cuvintele, lucrurile stau cam la fel.

Antrenamentul nr. 51

Cartea cu poveşti

Grupul: 4-10 persoane,
Durata: 10-20 minute,
Recuzita: 3-4 cărţi sau texte cu dialog şi 8-12 bileţele albe.

Pasul 1. Pentru început, participanţii întocmesc o listă de emoţii, sentimente şi atitudini umane, cât mai lungă şi diversificată cu putinţă. Înşiruirea de mai jos poate fi luată ca exemplu, fără a fi considerată limitativă. Important este ca lista să fie construită spontan, astfel ca grupul să se regăsească în ea.

- Pasiune/Entuziasm/Exaltare
- Mânie/Furie

- Tristeţe/Mâhnire
- Duioşie/Tandreţe
- Prietenie/Dragoste
- Ură/Duşmănie
- Sobrietate/Scorţoşenie
- Frică/Disperare
- Bucurie/Veselie
- Ironie/Neîncredere
- Mândrie/Îngâmfare
- Umilinţă
- Vinovăţie
- Dezamăgire/Frustrare
- Plictiseală/Lehamite
- Grabă/Nerăbdare
- Oboseală/Copleşire
- Durere/Deprimare
- Fermitate/Hotărâre/Siguranţă etc.

Pasul 2. Apoi, din lista întocmită de grup sunt selectate 8-12 emoţii, sentimente şi atitudini care urmează a fi înscrise fiecare pe câte un bileţel, iar bileţelele sunt aşezate pe masă, la întâmplare, cu faţa nescrisă deasupra.

Pasul 3. După un criteriu oarecare (alfabet, vârstă, zodie etc.) se stabileşte ordinea în care persoanele din grup vor face lectura unuia din textele ce urmează a fi convenite în pasul următor.

Pasul 4. De comun acord, grupul alege textele ce urmează a fi lecturate de jucători. Textele pot fi alese absolut la întâmplare, ca mici fragmente dintr-o proză oarecare. De regulă, cad mai bine textele cu dialoguri, eventual, rupte dintr-o poveste cunoscută de mai toată lumea.

Pasul 5. Prima persoană în ordinea convenită la pasul 3 începe lectura unui text, la alegere. În timpul lecturii, pe rând, ceilalţi membri ai grupului ridică câte un bileţel de pe masă şi îl arată lectorului. Acesta, indiferent de conţinutul textului, are obligaţia să îl citească simulând cât mai fidel cu putinţă trăirea emoţiei, sentimentului sau atitudinii înscrise pe bileţel.

Pasul 6. Comentarii şi concluzii în grup

Exemplu:

Ultima dată când am exersat acest joc la un training în Programare neurolingvistică, mi-a căzut următorul fragment din povestea „Greuceanu". Sentimentele şi emoţiile solicitate pe bileţele arătate în timpul lecturii au fost aproximativ cele înscrise în paranteze:

(Duioşie)

„Şi se luptară şi se luptară, până ce ajunse vremea la nămiezi şi osteniră. Atunci trecu pe deasupra lor un corb carele se legăna prin văzduh şi căta la lupta lor. Văzându-l, zmeul îi zise:

(Ironie)

– Corbule, corbule, pasăre cernită, adu-mi tu mie un cioc de apă şi-ţi voi da de mâncare un voinic cu calul lui cu tot.

(Ură)

Zise şi Greuceanu:

– Corbule, corbule, mie să-mi aduci un cioc de apă dulce, căci ţi-oi da de mâncare trei leşuri de zmeu şi trei de cal.

(Frică)

Corbul aduse lui Greuceanu un cioc de apă dulce şi împuternicindu-se el, unde ridică, nene, o dată pe zmeu şi, trântindu-mi-l, îl bagă în pământ până la gât.

(Tandreţe/Alint)

– Spune-mi, zmeule spurcat, unde ai ascuns tu soarele şi luna, căci nu mai ai scăpare din mâna mea. Şi de nu-mi spui, eu tot le voi găsi şi capul reteza-ţi-l-voi."

Antrenamentul nr. 52

Noi lecturi din cartea cu poveşti

Scenariul şi recuzita acestui antrenament este o copie (in)fidelă a celui precedent. Pe rând, fiecare jucător va citi din cartea cu poveşti, după ce va decide singur în ce stare resursă (emoţie, sentiment sau atitudine) se va afla în timpul lecturii.

Indiferent de conţinutul textului, jucătorul citeşte şi simulează cât mai fidel cu putinţă trăirea pe care şi-a ales-o, întorcând cartonaşul cu faţa în jos, pe masă.

Auditoriul începe să „ghicească" starea resursă în care se află cititorul şi, în linişte, o indică prin ridicarea unui cartonaş pe care este înscrisă aceasta.

Încheiem capitolul dedicat limbajului paraverbal cu patru idei asupra cărora merită să mai meditǎm:

- Abilitatea de a vorbi este o condiţie a succesului în aproape orice domeniu.
- Puterea cuvintelor, asupra căreia ne vom opri într-un alt capitol, se destramă sau se întoarce împotriva noastră, dacă vocea care le rosteşte este lipsită de abilităţi.
- Ceea ce NU spunem poate fi, adesea, mai convingător decât ceea ce spunem.
- Ceea ce spunem este mult mai puţin important decât felul cum spunem.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Antrenamentul nr. 53

Confidenţial

Dacă vrei să experimentezi incredibila putere a vocii şi a tonului (parental), fie şi într-o situaţie oarecare, spune pur şi simplu cea mai mare prostie care-ţi vine în minte folosind un ton cât se poate de serios! Dacă-ţi iese tonul potrivit, vei fi surprins, chiar stupefiat, cât de puţine persoane din anturaj vor îndrăzni să te contrazică.

De ce suntem mai atenţi la cuvinte ?

Descoperiri recente în materie de inteligenţă emoţională acreditează ideea că omul ar avea două minţi; o minte care gândeşte şi una care simte (Daniel Goleman, 1990).

Limbajul verbal, codificat în cuvinte, pare a fi adresat aproape în exclusivitate minţii care gândeşte. Sensul denotativ al cuvintelor este procesat digital, la rece, la nivelul cortexului cerebral. Doar unele sensuri conotative şi semnificaţii abisale ale cuvintelor pot angaja senzorial şi emoţional alte zone din creier, la nivel vizual, auditiv sau chinestezic.

În schimb, limbajele vocii şi al trupului sunt adresate preponderent minţii care simte şi par a fi procesate la nivelul unor formaţiuni primitive, reptiliene sau precorticale ale creierului uman. O anume parte din mesajul non-verbal pare a fi procesată numai la nivelul nucleului amigdalian, fără participarea conştientului.

Comunicarea verbală (cuvintele) invadează nivelul conştient al psihicului, în timp ce comunicarea nonverbală alunecă oarecum în afara conştientului. Într-o manieră simplistă, poate, acest mod de procesare a comunicării în creierul nostru explică întrucâtva tentaţia de a ne concentra pe cuvinte şi de a neglija restul comunicării. Şi aceasta în ciuda faptului că acest „rest" al comunicării este cel care ne influenţează deciziile şi comportamentele.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 23

Limbajul cuvintelor. Verbalul

„Orice cuvânt este o tentativă de influenţare a celuilalt."

Alex Mucchielli

În latină, *cuvântul* şi *vorba* aveau expresia *verbum*. Aşa s-a făcut că, ori de câte ori comunicăm prin cuvinte, folosim *limbajul verbal,* apanaj exclusiv al omului educat de a comunica idei şi emoţii, folosind semne vocale şi grafice numite cuvinte.

Oralitate *versus* scriere

Limbajul verbal priveşte atât vorbirea, cât şi scrierea. Expresia vocală a cuvintelor se numeşte *vorbire* sau *oralitate* (lat. *oris,* gură). Expresia grafică şi vizuală se numeşte *scriere*.

Ambele folosesc cuvintele ca materie primă, iar principala distincţie dintre oralitate şi scriere ţine de natura canalului de comunicare:

- canal auditiv, pentru expresia verbală orală şi
- canal vizual, pentru expresia verbală scrisă.

În vorbire, fiecare cuvânt este alcătuit din unul sau mai multe *foneme*, grupate între două pauze. Fonemele sunt cele mai mici unităţi sonore ale unei limbi, un fel de „cărămizi" din care sunt construite cuvintele. Fonemul este susceptibil a fi transpus grafic în una sau mai multe *litere*. Majoritatea limbilor au între 28 şi 35 de foneme, transpuse atât sonor, cât şi grafic într-un *alfabet*. În forma sa grafică, alfabetul face posibilă scrierea cuvintelor sub forma unor grupuri de litere, delimitate prin blancuri.

Esenţa limbajului verbal stă în caracterul său simbolic, bazat pe corespondenţe pur convenţionale între cuvântul-semn (*pisică*, de exemplu) şi obiectul *semnificat* (*animal* care face miau-miau). Între expresia sonoră sau grafică a cuvântului *(semnificant)* şi înţelesul său (*semnificaţie*) nu există o legătură naturală sau analogică. Cineva care aude cuvântul „pisică" şi nu îi cunoaşte semnificaţia (codul), nu va putea înţelege că-i vorba de animalul care face miau-miau.

Cuvântul nu poate transmite semnificaţia în mintea ascultătorului, din simplul motiv că *semnificaţia sa nu este conţinută în el însuşi*. Ea se află doar în mintea ascultătorului –

dacă se află. Cuvântul o poate doar evoca sau activa, dacă şi numai dacă semnificaţia se află deja acolo.

Cuvintele sunt coduri, mai presus de simple semnalizări sonore, precum răgetul sau mormăitul, întâlnite în lumea animală. Cuvintele au înţeles doar în măsura în care pot fi decodificate la nivel neuronal. În dicţionar, înţelesul unui cuvânt rămâne literă moartă până când este codificat în mintea celor care îl folosesc. Studiile întreprinse la Şcoala de la Palo-Alto au arătat că creierul uman procesează cuvintele în mod digital şi nu analogic, precum în cazul limbajelor nonverbale.

...Şi, cum tot veni vorba de înţelesul vorbelor, să limpezim apele; în acest capitol, cititorul nu va întâlni preocupări exprese pentru semiotică, lingvistică, fonetică, gramatică, sintaxă sau psiholingvistică. Ţinta noastră este, aici şi acum, antrenarea abilităţilor de comunicare verbală persuasivă, indiferent de teritoriul ştiinţelor din care provin. Partitura teoriei este comprimată la „sânge", până acolo unde devine indispensabilă argumentaţiei.

Pentru a fura focul zeilor, spionii noştri vor face unele incursiuni riscante în *pragmatică, programare neurolingvistică, psiholingvistică şi psihologie socială*. Vor răspândi, sperăm într-o manieră prietenoasă, puterea cuvintelor de a influenţa gândirea, simţirea şi comportamentul. Intenţiile ascunse sunt cât se poate de pragmatice şi manipulative.

Puterea şi fragilitatea cuvintelor

Cuvintele au puterea de a influenţa fiziologia umană. În creierul uman, ele provoacă efecte biochimice specifice, urmate de reacţii fiziologice care fac plăcere sau fac ravagii în întregul organism. De pildă, presiunea sangvină, ritmul respiraţiei şi tensiunea musculară se modifică semnificativ când suntem înjuraţi. Ne îmbujorăm atunci când suntem lăudaţi, iar complimentele sincere ne procură chiar senzaţii dintre cele mai plăcute. Încă n-ai supărat pe nimeni spunându-i înger sau geniu.

Desigur, nu-i nici un mister aici; pur şi simplu cuvintele generează emoţii care influenţează comportamentul nostru. Pe acest principiu se bazează şi detectorul de minciuni, care măsoară diferenţe fiziologice între enunţurile adevărate şi cele false.

Vestea bună este aceea că modul în care cuvintele influenţează psihicul în comunicarea cu sine şi cu ceilalţi nu mai este de mult un secret de nepătruns. Pragmatica şi Programarea neurolingvistică (NLP) consideră cuvintele ca fiind instrumente care acţionează asupra minţii şi a sufletului oamenilor. Ele nu mai sunt doar simple mijloace de a realiza comunicarea.

Influenţarea comportamentelor

Legile psihologiei ne asigură că, fie voluntar, fie involuntar, comportamentul unei persoane este fundamental determinat de starea mentală în care se află. Prin urmare, ori de câte ori dorim un comportament anume, este suficient să transpunem persoana în starea mentală favorabilă manifestării acelui comportament.

În fond, fiecare dintre noi influenţează comportamentul semenilor, al clienţilor şi al publicului său, acţionând cu unealta specifică meseriei sale. Muzicianul smulge ropote

de aplauze când unealta sa, pianul de pildă, transpune publicul în starea mentală favorabilă aplauzelor. Pictorul se umple de glorie şi admiraţie atunci când uneltele sale – şevaletul, pensula, culoarea – vor transpune publicul său în starea mentală potrivită. Sculptorul va obţine ceea ce-şi doreşte de la ceilalţi folosind dalta....Şi aşa mai departe.

Parafrazându-l pe Alex Mucchielli, orice cuvânt este o tentativă de influenţare a celuilalt în oricare dintre meseriile comunicării verbale. Unealta supremă a influenţării este chiar cuvântul. Oratori cu har, scriitori, politicieni, vânzători, profesori, avocaţi, manageri, predicatori, poeţi şi alţii ca ei sunt, în fond, creatori ai unor stări mentale dorite de publicul lor. În locul viorii, a pensulei sau a daltei, unealta lor este cuvântul.

Cuvântul este instrumentul perfect pentru a înflăcăra inimi curate şi a răni de moarte mari orgolii. El îmbărbătează şi aduce speranţă. Tot el înfricoşează şi deprimă. Ne face să ne tăvălim de râs sau să ne zguduim de plâns. Ne face să visăm. Să ne bucurăm. Să suferim. Cuvintele induc plăcere sau durere, fermitate sau moliciune.

Când stăpânim arta de a alege cuvintele potrivite pentru stările mentale dorite, descoperim în noi înşine o putere pe care nici nu ne-ar fi trecut prin cap că o avem. Conştientizăm oare facultatea lor de a emoţiona, de a creşte pulsul sau tonusul muscular, de a regla adrenalina din sânge? Cuvintele potrivite ne ajută să dăm curaj şi încredere altora, ca şi nouă înşine. Ne ajută să alungăm frica, stresul şi oboseala, să ne înnobilăm spiritul şi să ne facem viaţa mai bună.

Din păcate, afirmă Anthony Robbins, unul dintre magicianii NLP, cei mai mulţi dintre noi aleg cuvintele inconştient, oprindu-se asupra acelor care vin la gură ca „un somnambul care orbecăie într-un labirint de posibilităţi". Cuvintele nepotrivit alese pot face să izbucnească certuri şi chiar războaie crunte. Pot prăbuşi afaceri mari. Pot distruge relaţii interumane.

Însăşi mentalităţile, credinţele, convingerile şi opiniile sunt stocate în creier prin mijlocirea cuvintelor. Schimbarea lor, modificarea lor este posibilă tot prin cuvinte.

Pragmatic vorbind, cuvântul este cel mai puternic instrument de care ne putem servi pentru a ne atinge scopurile. Puterea lui ne cere să devenim mai atenţi la efectul provocat asupra celor care ne ascultă. În plus, ne cere să nuanţăm, fiindcă efectul lor poate fi extrem de diferit de la o persoană la alta.

Folosite ca instrumente pragmatice de persuasiune şi influenţare, cuvintele nu au atât rolul de a furniza informaţii, pe cât acela de a transpune ascultătorul în starea emoţională care serveşte cel mai bine scopul comunicatorului.

Cuvinte-etichetă

Un prim mecanism prin care cuvintele influenţează comportamentul este cel al formării, intensificării şi nuanţării emoţiilor şi sentimentelor.

În acest sens, este destul să observăm atent un fenomen de mare subtilitate, bine cunoscut în marketing; cuvintele care descriu ceea ce simţim devin un fel de etichete pe care le lipim peste emoţiile şi sentimentele noastre. Drept urmare, ca orice altă etichetă, cuvintele etichetă vor schimba cumva percepţia conţinutului, intensificând, nuanţând sau schimbând senzaţiile, emoţiile şi sentimentele pe care le trăim.

De pildă, o persoană care resimte o uşoară durere de cap sau măsea şi pune o etichetă de genul „durere cruntă, îngrozitoare...” va avea şanse mari să-şi intensifice senzaţia de jenă şi să se comporte ca şi când durerea ar fi într-adevăr „cruntă”.

Cuvinte-imagini

Un al doilea mecanism prin care cuvintele, mai ales cele vizuale, influenţează comportamentul este cel al al sugestiei şi asocierii de imagini mentale.

În acest sens, este uşor de constatat că, de regulă, putem „înţelege” codul unui cuvânt oarecare doar în măsura în care, (în cortexul vizual) îi asociem o imagine mentală. Această imagine vine sau se formează spontan în minte de fiecare dată când auzim sau folosim cuvântul cu pricina. Ce imagini îţi vin în minte când auzi: albastru, amurg, zâmbet, roşu sau viclean? Dar când auzi de pisica neagră?

Asocieri spontane

Atunci când cuvintele semnifică senzaţii, emoţii şi sentimente, ele au relevanţă şi pot fi „înţelese” numai dacă pot fi şi „simţite”. Unui orb din naştere ar fi inutil să-i descriem melancolia unui asfinţit de soare.

Când un anume cuvânt semnifică o anume emoţie, el va putea fi interpretat şi „înţeles” doar în măsura în care este deja asociat cu acea trăire. Asocierea va funcţiona spontan şi în sens invers: când simţim o anume emoţie, (furie, teamă sau bucurie, de pildă) cuvântul asociat ei vine în mod spontan în minte.

În plus, la nivelul inconştient al comunicării, unele cuvinte capătă semnificaţii abisale şi pot fi asociate cu amintirea unor traume psihice. Un personaj dintr-un film psihanalitic făcut de Hitchcock, de pildă, asocia în mod inconştient cuvântul „roşu” cu o traumă provocată de o crimă oribilă.

Informaţii paralele

În afara înţelesului lor propriu, denotativ şi conotativ, cuvintele aduc şi informaţii paralele despre persoana care le foloseşte: vârstă, profesie, educaţie, convingeri religioase, politice... De pildă, dacă un vorbitor rosteşte des cuvântul *naşpa*, va indica foarte probabil faptul că nu-i în vârstă şi nici academician.

Încheiem această sumară disertaţie pe seama puterii cuvintelor de a influenţa comportamente umane cu două concluzii finale:

- Cu cât vocabularul unei persoane este mai bogat, cu atât mai largă este paleta de emoţii şi experienţe pe care o poate comunica. În schimb, persoanele cu vocabular limitat trăiesc o viaţă emoţională săracă.
- Adevărata problemă a celor mai mulţi dintre noi nu constă în întinderea vocabularului, ci în atitudinea faţă de alegerea cuvintelor.

Trădarea cuvintelor

Limbajul verbal este departe de a fi perfect. Cuvintele trădează adesea cu neruşinare. Zilnic, auzim sumedenie de replici exasperante în genul: „Îmi pare rău, nu asta am vrut să spun..." sau „Ce dracu', nu vorbesc româneşte?". Sunt dovezi sigure ale faptului că tocmai a eşuat o acţiune de comunicare verbală şi, apoi, alta şi alta...

Ne străduim din greu să împărtăşim o experienţă extraordinară şi,...fie n-o putem transpune în cuvinte, fie cuvintele spun ceva enervant de diferit. Ascultătorii pierd esenţialul.

Cuvintele nu sunt realitatea ca atare, ci doar nişte simboluri cărora membrii unei comunităţi lingvistice le-au atribuit semnificaţii. Milioane de experienţe individuale diferite ajung îngrămădite într-un singur cuvânt.

Dincolo de convenţiile de limbaj, cuvintele ar rămâne simpli stimuli auditivi sau vizuali care provoacă simţurile. Pentru ochi, cuvântul scris este stimul vizual. Pentru urechi, cuvântul rostit este stimul auditiv. În cazul orbilor, în alfabetul Braille, cuvintele în relief sunt stimuli kinestezici, tactili. Ca oricare alţi stimuli senzoriali, este firesc ca şi cuvintele să provoace reacţii diferite de la o persoană la alta.

Cuvântul „casă", de pildă, face pe cineva să zâmbească, cu gândul la vila de pe malul lacului, dar întristează pe altcineva care nu are bani să plătească chiria mansardei sordide în care locuieşte. Când un avocat citeşte cuvântul „divorţ", poate zâmbi satisfăcut de gândul la un proces câştigat, dar un părăsit de consoartă se înfioară dureros la gândul căsniciei ratate. Pun pariu că, pentru un pilot de curse, cuvântul „pericol" înseamnă cu totul altceva decât pentru un hoţ sau o mamă. La fel şi „dragoste, prietenie, ură, frumos, urât, comunicare, prost, inteligent, abil" şi multe, multe altele.

Antrenament nr. 54

Un milion de experienţe într-un singur cuvânt

Pasul 1. În faţa unor grupuri a câte patru persoane, trainerul pronunţă sau scrie un *cuvânt inductor*. Fiecare membru al fiecărui grup întocmeşte o listă a primelor cinci sau zece *cuvinte induse*, care vin spontan în minte după cel inductor, asociate liber cu imaginile şi senzaţiile sugerate de acesta, într-un fel sau altul.

Pasul 2. Se compară listele de cuvinte induse. La început, sunt marcate cuvintele repetate în două liste, apoi în patru. Apoi, lista suprapunerilor de cuvinte induse la nivelul unui grup se compară cu listele altor grupuri. Sugestii de cuvinte inductoare: Comunicare, Dragoste, Relaţie, Prietenie.

Pasul 3. Interpretaţi şi comentaţi ad-hoc rezultate jocului!

Concluzie (im)probabilă: Cuvintele evocă experienţe individuale diferite. Experienţe diferite sunt semnificate de unul şi acelaşi cuvânt.

Notă: Alegând cuvinte obţinute prin substantivizarea unor experienţe umane fără corespondent în lumea fizică („Puteţi să-mi daţi şi mie un kilogram de

Dragoste?...sau de Încredere?") veţi descoperi că suprapunerile de cuvinte induse vor fi ciudat de puţine sau nu vor fi deloc.

Dacă veţi alege cuvinte concrete şi specifice (farfurie, stilou, măr, câine), suprapunerile de sensuri şi cuvinte induse vor putea fi mai numeroase.

Fragilitatea înţelesului cuvintelor

Fiecare cuvânt este un cod şi folosirea lui are sens în măsura în care înţelesul său este împărtăşit de persoanele care comunică. Eficacitatea şi precizia enunţului verbal depind de gradul în care interlocutorii acordă cuvintelor aceleaşi înţelesuri.

În principiu, în procesul de învăţare a limbajului verbal, ajungem să dăm cuvintelor cam acelaşi înţeles ca şi cei din jurul nostru. Când rostesc cuvântul „casă", mai toţi înţeleg ce vreau să spun. Totuşi, fiecare o „vede" altfel şi îşi face o altă reprezentare subiectivă. Inevitabil, cuvintele rămân nişte semne şi singura lor legătură cu realitatea pe care o semnifică este convenţia pe care o facem asupra înţelesului lor.

Adesea, sensurile cuvintelor se negociază în dispute terminologice purtate pe marginea tratativelor politice, teologice, etice, filosofice etc. În Balcani, au avut loc războaie din cauza sensurilor diferite atribuite conceptului de „autonomie pe criterii etnice" de către diverse etnii, guverne, organizaţii şi persoane.

Lucrurile se complică şi mai mult când descoperim că sensul cuvintelor depinde şi de contextul fizic, psihologic şi social în care sunt plasate. Practic, se ajunge acolo unde cuvântul are câteva înţelesuri principale şi multe altele secundare, contextuale.

Cu toate imperfecţiunile sale, cuvântul rămâne expresia cea mai evoluată a limbajului şi actul de identitate al unei specii.

Denotaţie şi conotaţie

La prima vedere, s-ar putea crede că dicţionarul oferă codurile cuvintelor tot aşa de riguros şi precis ca alfabetul Morse sau limbajul binar. Ar fi o gravă eroare. Dicţionarele sunt doar nişte liste de corespondenţe (adesea, deja depăşite de mişcarea continuă a limbii), în care sinonimia, omonimia, paronimia, polisemia, hiperonimia şi hiponimia pot da peste cap orice pretenţie de rigoare.

Sinonime sunt cuvintele diferite în formă grafică şi pronunţie, dar cu înţeles identic: *asemănător*, *la fel* şi *similar*, de exemplu.

Omonime sunt cuvintele cu formă grafică şi pronunţie identice, dar cu înţelesuri diferite: limba română, limba pantofului şi limba din gură, de exemplu.

Polisemia este însuşirea cuvintelor cu mai multe înţelesuri. Verbul „a ţine", de pildă, are în limba română nu mai puţin de 46 de sensuri distincte, în timp ce „a face" are doar 45, după cum ne asigură Mihai Dinu (*op. cit.*, p. 43).

Hiperonimia şi hiponimia sunt termeni care definesc relaţii logice de apartenenţă-incluziune între cuvinte cu grad de generalitate diferit. Relaţiile de hiperonimie şi hiponimie fac posibilă structurarea vocabularului pe niveluri logice.

Denotaţia unui cuvânt priveşte sensul său convenţional, definiţia pe care o găsim în dicţionar. Sensul denotativ este acela pe care persoanele aparţinând unei comunităţi lingvistice, culturi sau etnii îl atribuie, în comun, cuvintelor limbii lor.

Conotaţia priveşte paleta vag definită de înţelesuri figurate, contextuale, colaterale, grele de încărcătura emoţională subiectivă, pe care fiecare persoană o atribuie cuvintelor. Sensul conotativ este clădit pe reacţii afective, subiective şi personale. Cuvântul „moarte", de pildă, poate trezi curiozitatea profesională a unui medic aflat în faţa unei descoperiri ştiinţifice, dar poate răscoli durerea înăbuşită a unei mame care tocmai şi-a pierdut copilul într-un accident.

Conotaţia răscoleşte mai curând imagini şi senzaţii decât înţelesuri şi este marcată de trecutul şi experienţa fiecărei persoane. Cuvântul „dragoste", de pildă, are conotaţii diferite, la vârste diferite ale aceleiaşi persoane. El nu evocă aceleaşi trăiri la 20 de ani, ca şi la 60 de ani. Apoi, când auzim expresii de genul: „Tipul este un bou" sau „O tipă trăsnet!" este evident că nu le interpretăm în înţelesul lor denotativ.

Când spunem „sens figurativ", avem în vedere imagini şi senzaţii, purtate adesea mai curând de tonul vocii şi de semnalele trupului, decât în conţinutul informaţional al cuvintelor. „Cuvintele transportă idei, iar tonul transportă emoţii şi sentimente" spune psihiatrul belgian André Moreau, în conferinţele şi cărţile sale.

Dincolo de toate acestea, cuvintele rămân linia de forţă a oricărui discurs. Chiar dacă tonul vocii, atingerile, gesturile sau privirea pot avea o importanţă extraordinară în comunicarea umană, cuvintele sunt adevăratele cărămizi ale limbajului uman.

Stăpânirea lor este indispensabilă pentru oricine are ambiţia de a deveni bun comunicator.

Reamintim faptul că, aici, nu suntem preocupaţi de lingvistică. Este treaba ei să se ocupe de aspectele care fac unitatea şi rigoarea unei limbi, este misiunea ei să privilegieze denotaţia în detrimentul conotaţiei şi este în interesul ei să privilegieze norma academică abstractă în detrimentul diversităţii expresiei individuale.

Vocabularul transformaţional

Un studiu difuzat de BBC în decembrie 2003, întreprins asupra falsei memorii activate selectiv sub influenţa ascunsă a cuvintelor conţinute în structura întrebărilor, propunea subiecţilor vizionarea unui număr de 24 diapozitive. Între imaginile prezentate acolo, se afla şi una în care două maşini intrau în coliziune. Subiecţii au fost abordaţi cu una dintre următoarele întrebări:

- Ce viteză credeţi că aveau maşinile care s-au ciocnit una de alta?
- Ce viteză credeţi că aveau maşinile care s-au zdrobit una de alta?

Deşi cele două întrebări se deosebesc doar prin înlocuirea unui verb cu altul, influenţa acestei schimbări a făcut ca grupul care primeşte cea de-a doua întrebare să indice, în medie, o viteză cu 45-50 Km/h mai mare decât grupul abordat cu prima întrebare. În plus, cea de-a doua întrebare a făcut ca unii dintre subiecţi să-şi amintească cioburi de parbriz spart la locul faptei (desigur, cioburile nu existau cu adevărat acolo).

În ultimul deceniu, Anthony Robbins a răspândit în lume sămânţa unui nou concept: *vocabularul transformaţional*. A făcut din el un puternic instrument de dezvoltare personală, plecând de la uriaşa sa experienţă personală, împărtăşită în mod aproape miraculos cu sutele de mii de participanţi la training-urile sale.

Bingo! Scânteia care a aprins vâlvătaia a fost o observaţie stupefiantă asupra vocabularului limbii engleze. După calculele lui Robbins, vocabularul limbii engleze, una dintre limbile cele mai bogate de pe planetă (cu cel puţin 500 000 de cuvinte), are o problemă: cuvintele care descriu *emoţii şi sentimente negative* sunt în număr de 2086, în timp ce *emoţiile şi sentimentele pozitive* sunt descrie de numai 1051 cuvinte.

În plus, Robbins a descoperit nu mai puţin de 264 de cuvinte care descriu tristeţea. Din păcate, sunt mult mai puţine cuvinte care descriu bucuria. Cuvintele „negative" sunt aproape de două ori mai multe decât cele „pozitive". Robbins afirmă că acest dezechilibru explică cel puţin predispoziţia englezilor şi americanilor către emoţii negative. Limba română nu stă nicidecum mai bine la acest capitol.

Notă: Împreună cu lectorii universitari, *Mădălina Danileţ, Tudor Jijie şi Cătălin Clipa*, pe atunci, membrii ai echipei de comunicare în afaceri la Universitatea „Al.I. Cuza" Iaşi, am întreprins o sumară cercetare asupra frecvenţei de apariţie în limba română a cuvintelor care descriu emoţii pozitive sau negative.

Rezultatele, rămase parţiale şi preliminare, indicau faptul că limba „Mioriţei" este mai plângăcioasă, „jeluitoare" şi „plină de amar" decât cea engleză.

Cuvintele care descriu şi induc emoţii negative par a fi cam de trei ori mai numeroase decât cele care descriu emoţii pozitive. Ca să ne facem o părere, este suficient să investigăm sumar un eşantion format, de pildă, din cuvinte cu iniţiala T, chiar şi în dicţionarul pentru elevi (DREV). Vom constata uşor raportul de peste 3 la 1 între cele două clase de cuvinte; găsim cel mult 10 cuvinte care descriu emoţii pozitive (tonic, tihnit, tumultuos etc.) şi cel puţin 30 care descriu emoţii negative: taciturn, tehui, tenebros, tensionat, terorizat, tiranizat, tângui, tânji, timora, torţiona, trac, tragic, trist, traumatiza, turbat, trufaş, teamă, temător, turmentat etc.

În esenţă, conceptul de „vocabular transformaţional" vizează un vocabular obişnuit în care cuvintele care descriu emoţii într-o manieră negativă sunt înlocuite treptat cu altele pozitive. Astfel, enunţurile devin mai puţin toxice şi tragice. Rezultatul acestor transformări constă în schimbări benefice ale modului în care gândim, simţim şi ne comportăm.

Iată ce afirmă Robbins într-o carte tradusă deja în româneşte: „După ce am lucrat cu sute de mii de oameni, pot să vă spun că de un lucru sunt absolut sigur, ceva ce la prima vedere pare greu de crezut: prin simpla schimbare a vocabularului obişnuit – cuvintele prin care descrieţi permanent emoţiile dvs. – puteţi modifica instantaneu modul în care gândiţi, simţiţi şi trăiţi" (Anthony Robbins, *Descoperă forţa din tine,* vol. 1, Curtea Veche, p. 250)

Ideea-cheie este aceea că maniera de a descrie în cuvinte propriile senzaţii, emoţii şi sentimente influenţează întreaga noastră atitudine în faţa vieţii. Înlocuind cuvintele pe

care le folosim în mod obişnuit cu altele mai tonice, energizante, optimiste, avem şansa de a modifica însăşi schemele emoţionale negative la care am recurs în trecut cu altele noi, binefăcătoare.

De pildă, înlocuirea cuvântului „deprimat" prin cuvântul „frustrat" şi, apoi, prin expresia „puţin abătut" are şanse mari să provoace o mare schimbare în bine a unei stări emoţionale. În mod similar, înlocuirea cuvintelor „luptă" sau „ceartă" prin cuvinte sau expresii precum „controversă"/„dezbatere" sau „schimb de idei" putem atenua semnificativ tensiunea unei relaţii uşor sau vag conflictuale.

O listă consistentă de schimbări utile şi posibile în scopul adoptării treptate a unui vocabular transformaţional, pe care nu avem permisiunea să o reproducem aici, poate fi găsită în cartea lui Robbins. În esenţă, este vorba de înlocuirea cuvintelor „negative" prin cuvinte „pozitive" sau măcar mai puţin negative: *lecţie* în loc de *eşec*, *ocupat* în loc de *stresat*, *uimit* în loc de *dezgustat*, *reflectez* în loc de *sunt trist* sau *îmi încarc bateriile* în loc de *sunt epuizat* etc.

În concluzie, cuvintele rostite şi auzite în mod cotidian sunt şi surse de emoţii pozitive sau negative care pot stimula sau paraliza energiile şi acţiunile noastre.

Corolar: Dacă învăţăm să alegem cuvintele cele mai potrivite pentru propriile noastre experienţe de viaţă, practic, ne oferim şansa de a intensifica emoţiile pozitive şi a le diminua pe cele negative.

Antrenamentul nr. 55

Eliberarea de cuvinte negative

Mai întâi, hai să evaluăm la modul sincer şi critic maniera personală în care descriem de obicei situaţiile neplăcute, de criză în afaceri sau în viaţa personală! Cât de des/rar folosim cuvinte grele, dure, tragice şi toxice precum: *eşec*, *ratare*, *dezastru*, *necaz*, *boală*, *durere*, *frustrare*, *faliment*?

Apoi, ne vom imagina cum ar arăta o altă evaluare a aceleiaşi situaţii, în care locul cuvintelor negative este luat de altele mai calme, mai pozitive, precum: *lecţie*, *rezultat*, *provocare*, *oportunitate*, *experienţă*.

Dacă vi se pare doar un joc de-a semnificaţiile cuvintelor, ascultaţi cu atenţie modul obişnuit în care vorbeşte un om de succes. Îl auziţi cumva folosind foarte des cuvinte tragice precum: *oboseală*, *deprimare*, *boală*, *tristeţe*, *umilinţă*, *dezastru*, *imposibil*, *nu pot*, *plictiseală*, *renunţare*, *stres*, *obosit* sau *epuizat*?

Astfel de cuvinte par chiar să lipsească din vocabularul său uzual, nu-i aşa?

Aici şi acum, între cuvintele pe care le folosiţi foarte des, căutaţi trei anume, care sunt mai „tragice/grele/demobilizante/corozive" şi care sunt susceptibile să conţină şi să inducă judecăţi negative despre indiferent ce situaţie descriu fiecare dintre ele. Notaţi cele trei cuvinte, acum!

Cuvinte negative

1) Deprimat..... 2)..... 3).....

În continuare, înlocuiţi aceste cuvinte negative cu altele mai puţin negative, în maniera sugerată de lista celor câteva substituţii exemplificate mai jos:

Furios/Agitat	Deprimat cu Îngândurat
Satisfăcător/Promiţător	Ceartă cu Controversă
Stresat/Nerăbdător	Dezastru cu Problemă
Gelos cu Posesiv	Înnebunit cu Preocupat
Dezorientat cu Curios	etc.

Cuvinte noi, pozitive/mai puţin negative

1) Îngândurat..... 2)..... 3).....

În următoarele şapte zile, de fiecare dată când vechile cuvinte vor veni spontan în minte, înlocuiţi-le cu cele noi, pozitive sau mai puţin negative.

După ce aţi obţinut şi consolidat această primă schimbare, în sensul că deja folosiţi în mod curent alternativa pozitivă sau mai puţin negativă a cuvintelor, treceţi la o nouă serie de trei cuvinte şi aşa mai departe. Pentru fiecare nouă serie de trei cuvinte, acordaţi-vă un termen de „tranziţie" de 7 zile.

Pentru a vă încredinţa de influenţa benefică a „eliberării" de povara acestor cuvinte grele sau dureroase, bazându-vă pe propria experienţă, amintiţi-vă că atunci când aţi ratat o încercare – un examen, de pildă – fie în mod instinctiv, fie la sugestia unui prieten sau a psihologului, aţi găsit sprijin şi îmbărbătare în formulări atenuante sau chiar pozitive de genul:

- „Nu-i prea plăcut ce mi s-a întâmplat, dar nu-i nici sfârşitul lumii."
- „Aşa-i în viaţă; avem parte de succese, dar şi de eşecuri."
- „Am ratat astăzi, dar rămân aceeaşi persoană care a dovedit de atâtea ori că este capabilă."
- „Am ratat un examen, dar am reuşit atâtea altele până astăzi. Sunt sigur(ă) că voi putea face tot ceea ce va fi necesar să reuşesc la următorul."

O altă formulare ceva mai trăsnită, împănată şi cu puţin umor ar putea chiar să vă smulgă un zâmbet:

- „În viaţă, nu-i numai pâine albă, mai este şi... cozonac."

Aţi întâlnit multe persoane care au depăşit cu fruntea sus situaţii dificile, lăsându-se copleşite de limbajul disperării? Presiunea situaţiilor dificile ca atare ne împinge spre limbajul negativ, iar formulări ca cele de mai sus ne pot ajuta să-l evităm odată cu emoţiile negative.

Antrenamentul nr. 56

Energia cuvintelor pozitive

De această dată, între cuvintele uzuale pe care le folosiţi foarte des în situaţii mai mult sau puţin plăcute, căutaţi trei anume care aduc aprecieri pozitive despre indiferent ce situaţie descriu ele şi notaţi-le imediat.

Cuvinte vechi pozitive

1) Bine..... 2)..... 3).....

Înlocuiţi aceste cuvinte pozitive cu altele şi mai pozitive, chiar exagerat de entuziaste, în maniera sugerată de lista celor câteva substituţii exemplificate mai jos:

Bine cu Extraordinar	Normal cu Superb
Curios cu Fabulos	Decis cu Neclintit
Interesant cu Trăsnet	Iubit cu Adorat
Extraordinar cu Dumnezeiesc	etc.

Cuvinte noi, entuziaste şi intens pozitive

1) Extraordinar..... 2)..... 3).....

În următoarele şapte zile, de fiecare dată când vechile cuvinte vor veni spontan în minte, înlocuiţi-le cu altele noi, mai intens pozitive. După ce consolidaţi prima schimbare, în sensul că folosiţi automat alternativa mai intens pozitivă, treceţi la altă serie de trei cuvinte şi aşa mai departe. Pentru fiecare nouă serie, acordaţi-vă un termen de „tranziţie" de 7 zile.

În ceea ce mă priveşte, am început setarea vocabularului transformaţional cu o manieră de a răspunde la saluturi stereotipe, de genul: „Ce mai faci? Cum o mai duci?" Invariabil şi, practic, indiferent de starea mea sufletească, am început să înlocuiesc banalele formule de genul „Binişor. Destul de bine. Merge. Nu prea rău etc." prin alte cuvinte îndrăzneţe şi stimulatoare de genul: „Extraordinar! Superb! Nemaipomenit!"

Poate să pară simplist, poate să pară un fleac, dar astfel de cuvinte îmi induc literalmente câte ceva din conţinutul şi energia lor.

Când vom lua în serios antrenamentele propuse mai sus, vom constata că, în plan senzorial şi emoţional, ne aflăm într-o ascensiune treptată pe o adevărată scară a gândirii pozitive. Transformarea treptată a vocabularului obişnuit aduce cu sine schimbări semnificative în modul de a gândi, simţi şi... trăi!

Limbajul corupe gândul

„Dacă gândul corupe limbajul, limbajul poate de asemenea corupe gândul." Atunci când George Orwell a formulat celebrul panseu a făcut proba unei uimitoare intuiţii asupra aşa numitei „limbi de lemn", dezvoltate sub regimurile comuniste, în estul Europei şi Asia.

Faptul că gândim în cuvinte şi comunicăm tot cu ajutorul lor creează strânse dependenţe între gândire şi limbajul verbal. Alterarea gândirii deteriorează expresia verbală, iar alterarea limbajului corupe gândirea. Vom identifica şi comenta în continuare câteva dintre capcanele gândirii verbale.

Ambiguitatea

Ambiguitatea cuvintelor este consecinţa firească a jocului denotaţie-conotaţie şi a efectelor de sinonimie, omonimie, polisemie. Poezia datorează mult acestor proprietăţi ale cuvintelor. În schimb, în negociere sau diplomaţie, un cuvânt cu mai multe înţelesuri ridică probleme. Cuvântul „RĂU", spre exemplu, poate avea înţelesul: inferior, stricat, imoral, crud, bolnav, dăunător, agresiv, nemilos, neplăcut etc. Cuvântul „copoi" poate desemna un câine sau un poliţist, iar „gâscă" poate fi şi o femeie credulă sau prostuţă. Sunt doar câteva indicii pentru nevoia de a alege cu grijă cuvintele marcate de echivoc.

Cândva, povestind la radio despre un stagiu de formare în SUA, am spus: „*...eram acolo cu o duzină dintre colegi...*" Am greşit; cuvântul „duzină" mi-a atras critici meritate. Sensul său denotativ este 12, dar cel conotativ se referă la lucruri mici, fără însemnătate, sens impropriu pentru a desemna un grup de colegi.

Ambiguitatea deliberată poate fi o strategie de comunicare manipulativă, care foloseşte cu premeditare limbajul echivoc. Gesturile tandre înmoaie bătaia cuvintelor aspre. Poţi spune cuvinte grele, atingând prieteneşte umărul şi zâmbind cald.

Polarizarea

Polarizarea gândirii este tendinţa de a descrie lumea în alb sau negru, bun sau rău, urât sau frumos, pozitiv sau negativ, inteligent sau imbecil, sănătos sau bolnav, bogat sau sărac etc.. În comunicare, înseamnă cuvinte extreme. Rezultatul polarizării este *eroarea de excludere* (eroarea de alb şi negru), care intervine atunci când persoanelor, obiectelor şi evenimentelor li se atribuie valori extreme, polare.

Dacă spunem despre români că sunt harnici/leneşi sau cinstiţi/hoţi, excludem faptul că cea mai mare parte a lor nu aparţin nici uneia din categoriile extreme.

Polarizarea gândirii îl face pe cel ce nu ne împărtăşeşte opinia să fie perceput ca duşman („cine nu-i cu noi este împotriva noastră") şi atacat, în limbaj. Capcana polarizării creşte tendinţa de a contesta, denigra, blama şi a spune *nu*. Un mod de a lucra cu oameni înclinaţi spre polarizare este acela de a propune contrariul a ceea ce dorim de

la ei: „Nu credeţi că ar fi mai bine să... (contrariul a ceea ce dorim)?". Din spirit de contradicţie, vor reacţiona negativ şi ne vom atinge scopul.

Remediul tendinţei de polarizare cere răbdarea de a dezvălui opţiuni posibile între extreme.

Generalizarea

Joseph De Vito sugerează efectele generalizării cu parabola celor şase orbi care descriu un elefant. Primul pipăie burta şi decide că elefantul seamănă cu un perete. Al doilea palpează un fildeş şi găseşte că seamănă cu o lance. Al treilea pipăie trompa şi hotărăşte că elefantul e ca un şarpe. Al patrulea pune mâna pe genunchi şi înţelege că e ca un arbore. Al cincilea prinde o ureche şi crede că elefantul e ca un evantai. Al şaselea apucă coada şi se convinge că elefantul seamănă cu o coardă. Fiecare trage propria concluzie pe baza faptelor cercetate de el însuşi şi o susţine cu tărie, convins că el singur cunoaşte adevărul şi ceilalţi se înşală. În fapt, fiecare se înşală şi, totodată, are dreptate. Fiecare ştie un fragment din întreg. Când spunem *totdeauna, niciodată, toţi, nimeni* suntem precum orbii care ştiu cum este elefantul.

Logoreea

În mitologia greacă, indiscreţia avea chipul bărbierului regelui Midas. El purta greu secretul celor două falnice urechi de măgar ascunse sub scufia stăpânului. Nemaiputând duce singur povara secretului, s-a confesat unei gropi. Din groapă a răsărit trestia cântătoare şi...

Guralivii vorbesc mult şi comit indiscreţii, iar când sunt în joc sentimente sau afaceri, „gură spartă" este evitat sau acceptat cu rezerve. Prezenţa sa provoacă blocaje în comunicarea de grup. Respectul pentru confidenţialitate ţine de etica relaţiilor interumane şi de afaceri.

Secretomania

La antipodul lui „gură spartă" există persoane care nu vorbesc aproape niciodată despre sine. Nu se dezvăluie, nu fac confidenţe spontane şi refuză sistematic tentativele de a pune în discuţie aspecte ce privesc personalitatea, viaţa intimă, afacerile sau familia.

De obicei, se comportă aşa pentru că se simt slabe, vulnerabile. Au probleme de comunicare şi relaţionare pentru că posibilii lor parteneri se simt respinşi, suspectaţi. Oamenii cred că nu sunt iubiţi, atunci când nu li se fac confidenţe.

Egocentrismul

Egocentricii în exces sunt interesaţi exclusiv de ei înşişi. Se bat cu pumnul în piept şi vorbesc fără măsură de eul propriu, de casa lor, munca lor, succesele, necazurile şi viaţa amoroasă. Se interesează rar sau deloc de ceea ce se întâmplă cu partenerii. Rămân surzi

la încercarea de a-i scoate de pe propria orbită. Se readuc mereu în atenţie pe ei înşişi. Comportamentul lor creează frustrare, iar grupul respinge şi izolează treptat pe egoişti.

Jargonul

Este limbajul specific unor categorii sociale, profesii, meserii. Folosirea sa poziţionează şi delimitează persoana sau grupul în raport cu cea mai mare parte a vorbitorilor unei limbi, fie printr-un limbaj preţios şi pompos, fie prin unul vulgar, fie prin uzul de termeni specifici unor profesii şi meserii.

Jargonul nu merită restricţii acolo unde este inteligibil şi precizia termenilor ajută comunicarea profesională şi de grup relativ închis.

Folosirea jargonului cu cei care nu-l înţeleg aduce uneori o falsă prestanţă profesională. Ascultători mai slabi la minte pot fi impresionaţi de limbajul incomprehensibil, dar asta nu-i ajută să înţeleagă mai mult şi să comunice mai bine. Când auditoriul nu-l înţelege, abuzul de jargon blochează comunicarea.

Argoul

Este o varietate a jargonului, un limbaj pitoresc, adesea codificat, frecventat de delincvenţi, dar cultivat şi în afara lumii interlope. Destui adolescenţi îl adoră. Există ocazii în care folosirea argoului poate fi chiar „mişto" pentru o anume culoare şi plasticitate. Însă, abuzul de argou acolo unde auditoriul nu-l acceptă este *naşpa*, pentru că provoacă rezerva, disocierea şi blocarea unor relaţii.

Abstractizarea

Cuvintele abstracte sunt surse de probleme, pentru că nu pot fi văzute, auzite, pipăite, gustate sau mirosite mental. Cu cât nivelul de abstractizare este mai ridicat, cu atât mai sterp este discursul. Cuvintele concrete evită ambiguităţile şi, în negocieri, este obligatoriu să obţinem mesaje specifice.

Cuvinte-capcană

Uriaşa putere a cuvintelor se revarsă asupra celor care le ascultă, iar primii care „ascultă" cuvintele noastre suntem...noi înşine, cei care le rostim. Propriile noastre cuvinte, rostite sau doar gândite, pot să ne facă bine sau rău prin extraordinara lor putere de sugestie.

„Cuvintele pe care le folosiţi de obicei afectează felul în care comunicaţi cu voi înşivă şi, prin urmare, propriile voastre trăiri." (Anthony Robbyns)

Atenţie la limbajul folosit în comunicarea cu noi înşine! Cuvintele sunt cărămizile marilor construcţii ale spiritului, dar şi arme primejdioase care trebuie folosite cu grijă

şi pricepere. Ca orice altă armă, cuvintele pot face rău şi celor care le folosesc. Unii recruţi se împuşcă singuri cu armele pe care le mânuiesc greşit, nu-i aşa?

Cuvintele evocă imagini şi experienţe care răscolesc emoţii pozitive sau negative. Cele pozitive stimulează, energizează şi împing înainte, iar cele negative paralizează şi trag înapoi. Cuvântul potrivit poate da aripi, iar cuvântul nepotrivit poate induce reacţii emoţionale care ne împiedică să ne atingem scopurile şi să fim fericiţi.

Noi înşine trecem de la o stare emoţională la alta prin schimbarea cuvintelor care descriu ceea ce simţim. De pildă, din perfecţionism sau din modestie, putem eticheta o reuşită magnifică cu expresia „destul de bine". Ceea ce vom simţi va fi ceva plat, o „oarecare mulţumire". Este destul să descriem aceeaşi experienţă prin cuvinte ca „magnific, superb sau dumnezeiesc" şi ceea ce vom simţi se va schimba într-un sentiment mai plin, de mai „adâncă şi deplină mulţumire".

Principiul rămâne valabil şi în comunicarea cu ceilalţi. Atunci când dorim un anume comportament din partea altcuiva (să cumpere, să râdă, să înjure, să semneze un contract, să împrumute nişte bani sau ceva asemănător) şi nu avem puterea de a-l constrânge sau recompensa...încă nu-i totul pierdut. Când nu avem nici poziţia ierarhică sau vârsta care asigură dominare şi nici măcar postura de a exercita o formă de seducţie sau ameninţare, încă mai dispunem de puterea cuvintelor. Ea ne ajută să obţinem comportamentul dorit în măsura în care ştim să alegem cuvintele potrivite şi să focalizăm gândirea celuilalt pe cele care induc starea emoţională favorabilă manifestării acelui comportament.

Însănătoşirea vocabularului nostru cotidian poate începe chiar acum şi chiar aici cu „radierea" şi înlocuirea imediată a zece expresii şi cuvinte capcană. Mai cu seamă în limbajul acţiunii şi al afacerilor, expresiile şi cuvintele din lista „capcanelor" care urmează au puterea nefastă de a crea asociaţii negative în mintea celor care le rostesc sau ascultă:

Negarea negativului

Familia *negării negativului* cuprinde expresiile care neagă ceva negativ, ceva de nedorit să se întâmple, de genul: „Preţul nu-i mare. Să nu-ţi faci griji! Nu vă supăraţi! Nu veţi regreta! Nu te teme! Nici o problemă! Nu ai de pierdut! Să nu te împiedici! Să nu cazi!".

Bruno Medicina, italian rezident în România şi cunoscut expert în comunicare foloseşte această denumire în articolele sale din presa de afaceri.

În legătură cu formulările de acest gen, amintim faptul că, la nivel subliminal, creierul nostru nu înţelege negarea. Pur şi simplu, el generează în mod spontan tocmai imaginea a ceea ce este negat şi nu este de dorit. La comanda „Nu alerga vânatul!", câinele de vânătoare face mai întâi câţiva paşi şi, abia apoi, se opreşte. Creierul uman funcţionează la fel.

Experiment:
„NU te gândi nici o clipă la un elefant galben, cu urechi roşii şi pălărie verde!!!"
„NU te gândi nici la o pisică uriaşă, neagră, cu ochi galbeni, cu un şoricel între dinţi!!"
Ai reuşit să NU te gândeşti la elefantul galben?...şi la pisica neagră?

Exemple de „negare a negativului" găsim cu duiumul în limbajul cotidian, ca şi în cel al presei, folosite anume pentru a înfiora, a răscoli teama şi prevesti ce-i mai rău, sub umbrela bunăvoinţei. De pildă, în presa de astăzi (miercuri 10 septembrie 2003, ziua meciului de fotbal Danemarca-România), am găsit ciudata formulare: „Danezul Ebbe Sand nu a marcat la naţională de un an. *Poate nu sparge gheaţa astăzi!*".

Atunci când, într-o clădire incendiată, cineva strigă „Nu folosiţi liftul!" toată lumea se înghesuie la lift şi-l blochează. E ceva ciudat, aici? Adulţii, ca şi copii au îndeobşte tendinţa cvasi-inconştientă de a face exact ceea ce le este interzis.

Chiar dacă cel care ascultă „negarea negativului" înţelege negarea la nivel conştient, acest lucru se întâmplă cu o oarecare întârziere (În creier, circuitul mesajului spre nucleul amigdalian este mai scurt decât cel spre cortex). În schimb, în mod spontan şi imediat, inconştientul generează tocmai imaginea negată, tocmai cea pe care ar trebui să o evite. Când spun „Nici o problemă", inconştientul reţine tocmai existenţa unei probleme, iar când spun „Nu vă îngrijoraţi", inconştientul percepe existenţa unor motive de îngrijorare.

Programarea neurolingvistică recomandă insistent asanarea vocabularului de expresiile negative de acest gen şi înlocuirea lor cu formulări echivalente, pozitive. De exemplu, în loc de „Nu vă supăraţi...", obţinem mai mult dacă spunem „Fiţi amabil..."

În sclipitoarea serie de articole din revista „Idei de afaceri", Bruno Medicina mărturiseşte: „Când am început să învăţ limba română, lucrul care m-a frapat cel mai mult a fost folosirea expresiei *„Nu vă supăraţi..."* ca modalitate curentă de a atrage atenţia. După părerea mea, aceasta explică măcar în parte de ce unii sunt supăraţi de dimineaţa până seara".

Adversativul dar

Formulările adversative de genul *Da, dar...* sunt adesea recomandate în vânzări şi negocieri ca tehnici de întâmpinare a obiecţiilor clientului (inclusiv în unele din cărţile mele). Efectul lor asupra psihicului este păgubos prin faptul că induc un potenţial de conflict:

Clienta: „Rochia asta este prea scumpă!"

Vânzătorul: „Da, dar este frumoasă."

La nivel subliminal, clienta percepe negarea poziţiei sale şi critica a ceea ce a spus ea. De obicei, în loc să mai asculte ceea ce urmează după *dar*, clienta se supără sau devine mai mai rigidă, mai irascibilă. Micuţul *dar* are o misiune clară; neagă tot ceea ce s-a spus înaintea lui. Atunci când îmi spui „Aş vrea să vă cred, dar...", mesajul recepţionat de mine va fi pur şi simplu: „Nu vreau să vă cred".

Doar ca excepţie, adversativul *dar* poate fi util atunci când evită un *nu* gratuit sau anihilează în mod subtil o afirmaţie negativă transformând-o într-una pozitivă: „Rochia pare scumpă, dar este frumoasă şi...".

Ca regulă generală, soluţia corectă a replicilor care vin cu *dar* pe limbă este înlocuirea sa prin conjuncţia „şi". Replica se transformă în: „Este adevărat (e scumpă)...şi este atât de frumoasă". În acest mod, sensul frazei nu s-a modificat şi clientul este ferit de percepţia negării sau criticii implicite a poziţiei sale.

Tânguitorul vă rog!

În negocierea afacerilor, în dispute manageriale şi în conflicte, expresia *vă rog!* este adesea percepută ca reflectare a unei atitudini servile şi moi. Conotaţiile sale trădează lipsă de putere, de vitalitate, de argumente şi siguranţă. Se prea poate ca lucrurile să stea cumva altfel în diplomaţie, dar în afaceri şi în încăierări verbale manageriale, comportamentul politicos riscă prea mult să fie interpretat ca un indiciu de slăbiciune.

În toiul disputelor, aproape indiferent de natura lor, politicosul *vă rog!* seamănă mai curând cu o capitulare fără condiţii şi obţine cel mult un oscior de ros, aruncat în praf unui căţel.

Desigur, asta nu înseamnă nicidecum că expresia *vă rog* trebuie alungată din limbajul cotidian. Chiar dacă politicosul *vă rog!* nu prea convinge şi nu impune putere, el are darul de a activa sentimentele nobile ale interlocutorilor. Din acest motiv, ca şi din altele, sfiosul „vă rog" este atât de folositor în comunicarea cotidiană cu cei care sunt oricum de partea noastră, rude, iubiţi, iubite, prieteni sau coechipieri.

Supăratul îmi pare rău!

Rareori părerile de rău au folosit cu adevărat cuiva. Adevărul este acela că expresia lor verbală activează mai curând sentimente de dezolare, neputinţă şi zădărnicie. În mod obişnuit, singurul rezultat concret al exprimării părerilor de rău este pierderea respectului şi a puterii în faţa partenerului sau adversarului. Continuările posibile după exprimarea părerilor de rău mai pot fi doar lanţuri de concesii succesive.

Şi totuşi, atunci când există motive întemeiate pentru a cere scuze, este corect să facem acest lucru convingător şi fără întârziere. Experţii recomandă însă ca formulările sterile de genul „Regret mult!" sau „Îmi pare tare rău!" să fie înlocuite cu altele mai pragmatice şi mai constructive, în genul: „Ceea ce s-a întâmplat este într-adevăr neplăcut. Hai să găsim împreună o soluţie!".

Nehotărâtul voi încerca

Mulţi încearcă, puţini reuşesc. Formularea *voi încerca*, luată ca atare, implică mai curând eşecul, decât reuşita unei acţiuni. Cineva mi-a spus că „va încerca" să-mi împrumute o carte rară şi de atunci au trecut opt ani. *Încerc* este folositor atunci când nu vrem cu adevărat să ne asumăm angajamente ferme, fie chiar şi faţă de noi înşine. El păstrează deschisă opţiunea eşecului, pe care îl acceptă ca pe un rezultat foarte probabil, aproape normal. Cel care l-a folosit va putea, apoi, spune: „Am încercat, dar a fost imposibil".

Dacă faci o sumară evaluare a ratei de succes a câtorva dintre persoanele pe care le cunoşti, vei constata cu uşurinţă că frecvenţa utilizării verbului „a încerca" este proporţională cu numărul obiectivelor ratate de către ele.

Dacă vei *încerca* să-l înlocuieşti pe *Încerc* cu formulări ferme nu va fi deloc uşor. Însă, dacă vei lua chiar acum decizia categorică de a spune „*voi face* asta sau cealaltă" sau „Nu *voi face*..." ori de câte ori vine pe limbă ezitantul *Încerc*, va fi mai uşor. Vei

reuşi mai mult pentru că te va obliga sa gândeşti mai atent înainte de a lua sau nu un angajament oarecare. Te vei regăsi mai clar pe DA sau pe NU şi vei amâna sau vei ezita mai puţin decât ai făcut-o până astăzi.

Pentru a sugera modul în care expresia *voi încerca* pare a pregăti terenul pentru justificarea unui eşec, propun un mic...

> ...Experiment:
> Imaginează-ţi că medicul chirurg care urmează să te opereze îngaimă ezitant chiar înainte de intervenţie: „Voi încerca. Voi încerca să fac operaţia".
> Ce crezi că ai simţi atunci?

Ori de câte ori, partenerii de afaceri sau partenerii de viaţă îşi iau angajamente folosind verbul *a încerca* dau cumva de bănuit, nu-i aşa?

Neputinciosul nu pot

Expresiile *Pot* şi *Nu pot* sunt adesea doar haina verbală pe care o îmbracă fără nici un temei realist convingerile şi credinţele noastre personale.

Odată rostite, ele au puterea să influenţeze considerabil succesul acţiunilor noastre. În principiu, oamenii au dreptate indiferent dacă spun *Eu pot* sau *Eu nu pot*. Ambele expresii-convingeri au mare înrâurire asupra activării potenţialului nostru şi tind să se auto-afirme. Convingeri intime, ele ajung cumva să hotărască ce şi cât anume din potenţialul personal este aruncat în luptă. Între a rosti una sau alta din sintagme este o diferenţă uriaşă.

Expresia *Nu pot* induce în creier perspectiva neputinţei. Rezultatul normal va fi eşecul. În schimb, când cineva spune *Pot* şi crede ferm în potenţialul său, creierul primeşte o comandă stimulatoare şi caută inconştient resursele necesare reuşitei.

Desigur, asta nu înseamnă că fel de fel de persoane pot realiza fel de fel de lucruri omeneşte imposibile, imediat ce spun *Eu pot*. Nu vor răsturna munţii cu palmele goale. Vor păstra şansa găsirii unor soluţii, dacă vor crede neclintit în ele.

Un lucru este cert; persoanele care spun prea des *Nu pot* îşi pun singure limite, îşi induc neputinţă. Puterea nefastă a cuvintelor subminează puterea minţii şi o împiedică să zburde liber. Dacă nu crezi, adu-ţi aminte sumedenie de împrejurări în care ai spus *Nu* sau *Nu pot* în loc de *Nu vreau*. Adesea *nu ai putut* pentru că, de fapt, *nu ai vrut* sau *nu ai vrut destul*. Nu cumva, dacă *ai fi vrut* cu adevărat, *ai fi putut*? Păcălindu-ne singuri, prin confuzia între *nu vreau* şi *nu pot* împuţinăm sau îngustăm posibilităţile noastre. Mai bine să fim cinstiţi cu noi înşine şi să nu-l mai confundăm pe *Nu pot* cu *Nu vreau*. Primul pas corect este acela de a spune mai rar *Nu* şi mai des *De ce nu*? Posibilităţile se vor multiplica.

Ca să ne aflăm limitele, trebuie să trecem dincolo de ele. Pentru a-i ajuta pe elevii săi să perceapă puterea lui *pot*, Robbins îi împinge să facă ceea ce ei cred că *nu pot face*: *să păşească cu tălpile goale pe cărbuni încinşi*. După asta, e simplu...

Antrenamentul nr. 57

De ce NU?

În trainingul de dezvoltare personală cu studenţi şi personal din companii, un exerciţiu care-l zdruncină pe „Nu pot" este acela de a rupe creioane cu un deget.

Mai întâi, fac eu însumi demonstraţia în faţa grupului, rupând un creion obişnuit, prin simpla aplicare a unei lovituri cu degetul arătător. Imediat ce cursanţii asistă pe viu la demonstraţie, le spun că ceea ce tocmai s-a întâmplat sub ochii lor este un lucru atât de simplu, încât poate fi făcut şi de copilaşi. Îi asigur că fiecare dintre cei prezenţi îl poate face imediat. Condiţiile necesare şi suficiente pentru a reuşi ţin de credinţa că creionul poate fi rupt şi voinţa neclintită de a-l rupe, acum şi aici.

În timp ce spun povestea asta, unii încep s-o creadă, alţii încă nu. Ajută principiul sănătos după care: „dacă poate cineva, atunci şi eu pot". Treptat, încurajez măcar unul dintre cursanţi, dacă nu câţiva, să comită opera distructivă. Aleg persoana care dă semnale clare că este convinsă că poate şi hotărâtă să o facă, pe loc. O invit în faţa grupului şi îi arăt în detaliu care-i procedura. După ce mă mai asigur încă o dată că ea crede cu tărie în reuşită, spun: „Se rupe. Loveşte acum!" Persoana loveşte şi, de cele mai multe ori, creionul se rupe. Cel care reuşeşte o dată, va reuşi aproape mereu.

În principiu, nu fac exerciţiul cu cineva care nu-i convins că rupe creionul. Totuşi, uneori, se mai întâmplă şi asta. Atunci când persoana vrea să lovească creionul, dar crede că nu-l va putea rupe, creionul rămâne întreg, iar degetul are mici probleme. De obicei, persoana care a eşuat prima dată îşi întăreşte convingerea că nu poate şi gata. Dacă prin absurd, mai încearcă, păstrând aceeaşi atitudine de neîncredere şi ezitare, creionul rămâne la fel de întreg, dar degetul doare ceva mai tare.

De ce fac o astfel de demonstraţie? Pentru a dovedi că persoanele care cred cu tărie în succes, de obicei, găsesc resursele şi puterea de a-l obţine. În schimb, cele care cred în eşec au şanse mari să eşueze. Altfel spus, aduc o dovadă vizibilă cu ochiul liber pentru ideea că *Pot* şi *Nu pot* sunt adesea doar convingeri personale şi credinţe fără temei.

Din păcate, expresia *nu pot* este prea des şi prea abuziv folosită în limbajul comun. O folosim atunci când credem că am epuizat alternativele. Ea ne determină să renunţăm la a continua să mai căutăm soluţii: „ Nu pot să-i fac pe clienţi să mă asculte!" sau „Nu putem găsi ceea ce ne trebuie!".

În realitate, adesea nu este vorba de faptul că *nu putem găsi soluţia*, ci de acela că *n-am găsit-o ÎNCĂ*. Expresia *Nu pot* devine astfel un final lipsit de perspective şi închide subiectul într-o notă negativă. Înlocuindu-l cu „Încă nu am putut" sau cu „Nu am găsit încă" lăsăm *încă* o cale liberă pentru găsirea soluţiei.

Ideal este să-l înlocuim pe „Eu nu pot..." cu „Eu pot..." şi să vorbim mai curând despre ceea ce putem face şi nu despre ceea ce nu putem. Această schimbare poate avea un puternic impact pozitiv asupra atitudinii, a stării de spirit şi a creativităţii noastre.

Dezarmantul nu sunt sigur

Atunci când ne aflăm în postura de expert, consilier sau vânzător este greşit să exprimăm nesiguranţa sau ignoranţa. E greu să convingem pe cineva atunci când noi înşine exprimăm incertitudinea. Pierdem încrederea interlocutorului.

Fără îndoială, este cu totul firesc să nu avem întotdeauna siguranţa unui răspuns corect. Nu asta-i problema, ci maniera în care o exprimăm. Când suntem în postura de negociator sau vânzător şi primim în plin o întrebare la care nu ştim răspunsul, cel mai bun lucru este să evităm răspunsuri de genul: „Nu sunt sigur" sau „Nu ştiu". Sunt seci, suspendă acţiunea în curs, pun punct şi pierd credibilitatea.

Putem păstra încă şanse de câştig dacă înlocuim pe „Nu sunt sigur" cu o replică de genul: „Bună întrebare. Voi explica totul în amănunt dacă-mi lăsaţi câteva minute (ore, zile, după caz) să formulez răspunsul corect".

O astfel de replică poate crea mai multă încredere şi, foarte important, lasă acţiunea să continue.

Prea tolerantul n-ar trebui

Când stabilim reguli de conduită personală sau proceduri de lucru pentru colaboratori, se întâmplă adesea să le prefaţăm cu sintagma „N-ar trebui să...". De pildă, spunem „N-ar trebui să fumez" sau „N-ar trebui să mai rămân în pat până la 8:00 dimineaţa". De regulă, când spunem aşa, noi înşine sau cei cărora ne adresăm, vom continua aproape nestingheriţi să facem mai departe exact ceea ce „n-ar trebui".

Experienţa comună a dovedit adesea că regulile prefaţate sau definite cu *n-ar trebui* sunt şi vor fi încălcate măcar din când în când, chiar dacă vor urma regrete de genul: „N-ar fi trebuit să beau, dar..." Puterea limbajului este prea slabă în opţionalul verbului *a trebui* şi nu implică un angajament psihologic ferm nici din partea persoanei care o formulează, nici din a celei care o primeşte. Adesea, atunci când stabilim reguli de conduită pentru noi înşine este posibil să nu le audă nimeni, nici chiar noi înşine, pentru că au caracter implicit.

Să ne gândim acum la o regulă de conduită pe care nu am încălcat-o niciodată şi, în modul cel mai categoric, nici n-o vom încălca. Vom descoperi uşor că formularea ei în mintea noastră este una categorică, imperativă, fără opţional. Ar putea fi de genul „Nu trebuie să iau niciodată droguri" sau „Niciodată nu trebuie să fur/să ucid/să hulesc pe Dumnezeu" etc.

Psihoterapeuţii au demonstrat că, atunci când înlocuim, în mintea noastră, câţiva de „N-ar trebui să..." cu tot atâţia de „Nu trebuie niciodată să.../Este absolut interzis să..." obţinem aproape instantaneu schimbări comportamentale cu efecte binefăcătoare.

Totuşi, avertizează Anthony Robbins, prea multe reguli ferme pot face viaţa insuportabilă. Când sunt prea multe, încălcarea lor devine inevitabilă şi ajungem să trăim într-un stres permanent.

Mincinosul ca să fiu sincer...

O altă formulare capcană care mizează prost pe sinceritatea declarativă este aceea care începe un enunţ cu sintagma „Ca să fiu sincer...". În substratul său, sintagma lasă să se înţeleagă faptul că, până în momentul exprimării ei, am minţit pur şi simplu sau am glumit. Aparent, formula „Ca să fiu sincer,..." subliniază mesajul central al frazei care urmează după ea. În realitate însă, ea stârneşte sau sporeşte neîncrederea. În aceeaşi categorie cu „să fiu sincer", pot fi incluse şi declaraţiile fără acoperire certă, de genul: „Pe onoarea mea". Când pretinsa onoare nu-i deja o certitudine indubitabilă, sintagma nu face decât să stârnească suspiciuni. Expresiile de acest gen nu merită înlocuite, ci pur şi simplu scoase afară din limbajul cotidian.

Condiţionalul dacă

Într-o conferinţă de presă susţinută la Iaşi, Julie Hay, fosta preşedintă a Asociaţiei Internaţionale de Analiză Tranzacţională şi cunoscut trainer în Programare neuro-lingvistică (inclusiv în România), a expus un experiment psiho-lingvistic care opunea pe „dacă" lui „când" în propoziţii condiţionale, cauzale şi optative, mai ales cu sensul de „Numai dacă" sau „Doar dacă".

Câtorva serii de elevi şi studenţi le-au fost adresate formulări condiţionale de genul: „Dacă vei rezolva problema, vei putea reveni să discutăm despre o bursă...". De remarcat că „dacă" exclude practic nuanţa temporală a enunţului.

Altor serii de elevi şi studenţi le-au fost adresate practic aceleaşi fraze, cu deosebirea că *dacă* a fost înlocuit cu *când*. Astfel, ele au dobândit o puternică nuanţă temporală, estompând caracterul condiţional şi cauzal: „Când vei rezolva problema, vei reveni să discutăm despre o bursă...". Formularea cu subliniere *temporală* în locul celei *condiţionale* nu mai pune în cauză capacitatea subiecţilor de a rezolva problema, ci o transformă într-o simplă chestiune de timp. Incapacitatea subiecţilor de a rezolva problema este exclusă prin evitarea condiţionalului şi cauzalului *dacă*. La nivelul inconştientului, creierul percepe subliminal ideea că dispune deja de toate resursele necesare rezolvării problemei şi are doar nevoie de timp pentru a le exploata.

Subiecţii interpelaţi cu temporalul *când* au rezolvat problema şi au revenit la discuţii în proporţie dublă faţă de cei interpelaţi cu condiţionalul *dacă*. Rata de succes a unei colectivităţi s-a dublat prin simpla înlocuire a unui cuvinţel cu altul.

De altfel, mulţi dintre noi sunt contrariaţi de efectul straniu al obişnuitelor formule de genul „Dacă eşti băieţel (fetiţă) cuminte..." adresate copiilor sau adolescenţilor. La nivelul inconştientului, ele induc în mod implicit tocmai contrariul lor, chiar dacă ideea de a nu fi *fetiţă (băieţel) cuminte* nu se afla printre opţiunile iniţiale.

Aceste consideraţii nu implică câtuşi de puţin faptul că trebuie să-l scoatem imediat pe *dacă* din dicţionar. Sunt doar recomandări în sensul folosirii cu mai multă atenţie ori de câte ori pune în cauză incapacitatea unei persoane sau induce ideea unor opţiuni negative.

În limbajul negociatorilor, de pildă, este uzuală tehnica verbală condiţional-concesivă de genul „Dacă..., atunci..." (cu sensul generic: *„Dacă* faci asta pentru mine, *atunci* fac cealaltă pentru tine"). Cel puţin în unele cazuri, chiar şi aici este preferabilă înlocuirea lui „dacă" prin „când", în măsura în care exclude opţiunea negativă şi pune problema doar în termeni de timp.

Pragmatica limbajului verbal

Imaginează-te într-o vizită plăcută, confortabilă. Te simţi excelent şi ai vrea să tot rămâi un ceas sau două. Gazda priveşte pendula din perete, cască şi enunţă: „Este deja miezul nopţii".

Te întrebi, poate: Care-i intenţia din spatele acestui enunţ? Care este scopul urmărit de gazdă?

Efectul probabil al enunţului va fi acela că dumneata şi alţi musafiri veţi declanşa repejor pregătirile de retragere. În contextul dat, enunţul gazdei va fi interpretat ca o sugestie mai mult sau mai puţin subtilă de a elibera terenul.

Admitem faptul că un oaspete mai cârcotaş întâmpină enunţul gazdei cu o replică tranşantă: „Să înţelegem cumva că ne dai afară?".

Gazda va acuza un oarecare şoc şi, indiferent care vor fi cuvintele folosite, va putea continua onorabil pe două principale linii de comunicare posibile:

- fie ia replica în glumă şi recunoaşte intenţia, zâmbind uşor stânjenită,
- fie ia replica în serios şi neagă intenţia, încruntându-se uşor indignată.

Constatăm că, în raport cu enunţul „Este deja miezul nopţii", comportamentul de negare rămâne la fel de just cu cel afirmativ. Intenţia sugerată de enunţ nu se regăseşte în sensul său literal, nici la nivelul sintaxei şi nici la cel al semanticii. Cu toate astea, este foarte probabil că oaspeţii se vor retrage, urmare a acelui enunţ, în contextul dat. Scopul gazdei va fi atins.

Admiţând scenariul credibil, se naşte întrebarea: Dacă intenţia gazdei a fost comunicată oaspeţilor, fără a fi regăsită în enunţul propriu-zis, nu cumva enunţul exprimă altceva decât sensul său literal?

Răspunsul pragmaticii la această întrebare este categoric afirmativ. Din perspectiva sa – ca şi a Programării neuro-lingvistice (NLP) sau a teoriei Şcolii de la Palo Alto – orice comunicare are un scop, iar acesta poate fi atins sau nu, funcţie de eficacitatea enunţului ales pentru a influenţa comportamentele celor cărora le este adresat.

În cazul nostru, scopul urmărit de gazdă şi efectele produse asupra oaspeţilor în această banală situaţie de comunicare sunt datorate nu atât enunţului ca atare, pe cât contextului şi intervenţiei unor factori de ordin psihologic şi sociologic uşor de intuit.

Ei bine, contextul comunicării şi factorii ce intervin în utilizarea limbajului ca instrument de producere a unor efecte comportamentale asupra interlocutorilor fac obiectul de studiu al pragmaticii.

Şi cum exemplele nu sunt niciodată prea multe, voi mai da unul personal, înainte de alte consideraţii savante asupra termenului *pragmatică*.

Uneori, descind în sala de training sau în amfiteatrul mai mult sau mai puţin înţesat de studenţi cu intenţia de a provoca o cât de mică animaţie în auditoriu, mai înainte de a-mi începe cursul. Dacă ferestrele sunt deschise, constat că „adie puţin curentul" sau că „ecoul străzii invadează încăperea". Dimpotrivă, dacă sunt închise, constat că suntem „închişi într-o incintă bine izolată de mediul exterior". De obicei, în ambele cazuri, unul sau mai mulţi studenţi se grăbesc să închidă sau, după caz, să deschidă măcar o fereastră. Atunci, întreb mirat: „A cerut cineva să faceţi asta?" Cei mai mulţi rămân încurcaţi: „Am dedus că..." sau „Am crezut *că*..." Iată un al doilea exemplu de atitudine pragmatică în utilizarea limbajului verbal.

Cu această ocazie, accentuăm ideea că *pragmatica* se preocupă de modul în care cuvintele devin unelte subtile prin care oamenii exercită influenţe asupra oamenilor.

Ce înseamnă a fi pragmatic ?

Pentru că nu avem un răspuns simplu la această întrebare, începem prin a încadra *pragmatica* în contextul larg al curentului filosofic numit *pragmatism*. Originea termenului se află în limba greacă, unde *pragma, pragmatos* înseamnă acţiune, fapte.

Pragmatismul este o doctrină filosofică (fondată de Ch. Peirce, sec. al XIX-lea) orientată spre eficacitatea acţiunii umane. Ea proclamă valoarea practică drept criteriu primordial de adevăr.

Din perspectiva pragmatismului, contează cu adevărat doar acţiunea care produce efecte şi aduce avantaje practice. *Eficacitatea* este criteriul suprem de validare a acţiunilor, ideilor, teoriilor, instrumentelor. Orice acţiune, inclusiv aceea de a comunica, are sens în măsura în care produce efectele dorite.

A fi pragmatic înseamnă a avea atitudinea şi abilităţile unei persoane care ştie ce vrea şi este capabilă să apeleze la mijloace eficace pentru îndeplinirea scopului, fără să se piardă în scrupule şi sofisticării filosofice inutile.

În comunicarea verbală, a fi pragmatic înseamnă a fi conştient de scopul unui enunţ şi a-l formula astfel încât efectul său să fie comportamentul dorit din partea auditoriului. De pildă, la prezentarea unei vânzări, vânzătorul pragmatic obţine de la client comportamentul de a cumpăra. Acest comportament este clar în mintea sa înainte de a începe să vorbească. Comunicarea va fi orientată spre acest obiectiv.

În schimb, atunci când atitudinea pragmatică lipseşte în limbaj, ţinem discursuri fără să ştim ce comportament vrem să obţinem şi irosim vrafuri de cuvinte pentru a părea mai deştepţi, a avea dreptate sau a răni pe cei dragi, fără nici un folos.

A folosi limbajul pragmatic înseamnă a miza pe enunţul care merge săgeată *la ţintă*, servind perfect scopului vorbitorului. Eventuala rezistenţă psihică a ascultătorului va fi dejucată şi suspiciunea adormită, pentru ca impresia de libertate a răspunsului comportamental să rămână intactă. Controlul efectelor se obţine prin anticiparea reacţiilor comportamentale provocate de enunţ sau altul.

Din perspectiva pragmaticii, validarea unui enunţ depinde de aptitudinea sa de a produce efectul dorit. Comunicarea este nereuşită dacă intenţia nu se realizează. Pentru clarificare, încă un exemplu din lumea afacerilor:

> Exemplul nr. 1
>
> Doi întreprinzători merg la bancă să solicite un credit. Companiile lor sunt în pragul falimentului. Creditul poate fi un salvator balon de oxigen.
>
> Primul întreprinzător construieşte discursul şi documentaţia cu scopul de a obţine un comportament milostiv şi samaritean, pe principiul milogelii: „Suntem săraci, avem datorii grele şi ne merge prost. Întindeţi-ne o mână de ajutor!". El nu primeşte creditul şi compania se prăbuşeşte.
>
> Al doilea construieşte discursul şi documentaţia de sprijin cu scopul de a obţine un comportament de cooperare şi împărţire a avantajelor, pe principiul: „Bancherii acordă mai uşor un credit dacă le dovedeşti că nu ai neapărată nevoie de el". Optimist şi ferm, cosmetizează documentaţia şi persuadează abil, manipulativ. Obţine creditul şi compania sa este salvată.

Din perspectivă pragmatică, cea de a doua comunicare este validă pentru că şi-a atins scopul. Grija care rămâne este aceea de a nu trece dincolo de lege şi etică.

Mai mult decât atât, a fi pragmatic în comunicare nu implică cu necesitate faptul ca intenţia emiţătorului să fie înţeleasă de receptor. Practic, este suficient ca acesta din urmă să adopte comportamentul dorit. O întâmplare petrecută la un training de vânzări poate fi elocventă în acest sens:

> Exemplul nr. 2
>
> După o şedinţă în care trainerul (Bruno Medicina) a explicat şi demonstrat cum se construieşte şi susţine o prezentare de succes în faţa clientului, un cursant nedumerit a provocat următorul dialog:
>
> Cursantul: „Păi, dacă îi fac o astfel de prezentare, clientul nu mai înţelege nimic".
>
> Trainerul: „Nici o problemă; treaba clientului nu este să înţeleagă, ci să cumpere".

Şi, totuşi, ce este pragmatica?

Pragmatica (fondată de Ch. Morris, 1938) este un concept născut sub umbrela pragmatismului pentru a-i transpune principiile în ştiinţele comunicării. Ca ştiinţă a comunicării, pragmatica este preocupată de eficacitatea acţiunii limbajului asupra comportamentului uman. Ea exploatează contextul şi psihologia.

Pragmatica nu studiază limba ca sistem, aşa cum face lingvistica, ci o priveşte din exterior ca pe o unealtă susceptibilă de un *randament* mai bun. Dacă ne întoarcem la exemplul gazdei care invită oaspeţii să plece acasă, folosind un enunţ care ascunde tocmai acest lucru, pragmatica priveşte aspectele practice ale utilizării limbajului pe care sintaxa şi semantica nu le pot cuprinde şi explica.

Tehnic vorbind, în comunicarea intenţionată, pragmatica identifică trei niveluri ale semnificării: sintactic, semantic şi pragmatic. Abia al treilea nivel, cel pragmatic, recuperează intenţionalitatea utilizării limbajului (obiectivul) şi abilitatea de a-l duce la îndeplinire (eficacitatea).

Pragmatica *operează cu enunţuri şi nu cu propoziţii*, aşa cum face gramatica. Enunţul este produsul acţiunii de enunţare şi nu o structură gramaticală. Poate coincide sau nu cu o propoziţie. Părţile sale sunt raportate la condiţiile în care este utilizat, pentru a obţine efect maxim. De pildă, între adresarea la persoana a doua singular sau plural, pragmatica sugerează alegerea celei mai eficace în contextul dat, indiferent dacă este sau nu politicoasă. Politeţea nu este scop în sine, ci un paravan pentru persuasiune: „Distinsă doamnă, am adus rufele la spălat".

În retorica publicitară, enunţul bun este cel care vinde, indiferent dacă este logic, manierat sau corect, sub aspect lingvistic. Din considerente pragmatice, în publicitate, vom auzi mai curând enunţul „Vino şi tu...", decât „Veniţi şi dvs..."

În avocatură, pledoaria este pragmatică prin definiţie. Deontologia profesională obligă „avocatul diavolului" să formuleze enunţuri care scot clientul „basma curată" şi să evite pe cele care incriminează. Dacă-şi atinge scopul este abil şi pragmatic.

N-ar fi tocmai în spiritul pragmaticii să lungim acest paragraf tehnic şi vom încheia în câteva ultime rânduri. Un lucru e limpede; pragmatica implică abordarea *retorică* şi *manipulativă* a limbajului verbal. Chiar dacă riscă controverse de ordin etic, principiul eficacităţii comunicării este întemeiat pe un raport reuşit între intenţie şi efect.

Ne putem ascunde după deget, în spatele eticii, dar cinstit este să aşezăm principiul influenţării, deschis şi ferm, la temelia comunicării verbale. Atitudinea pragmatică face diferenţa între comunicatorii abili şi cei inabili.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 24

Comunicarea scrisă în afaceri

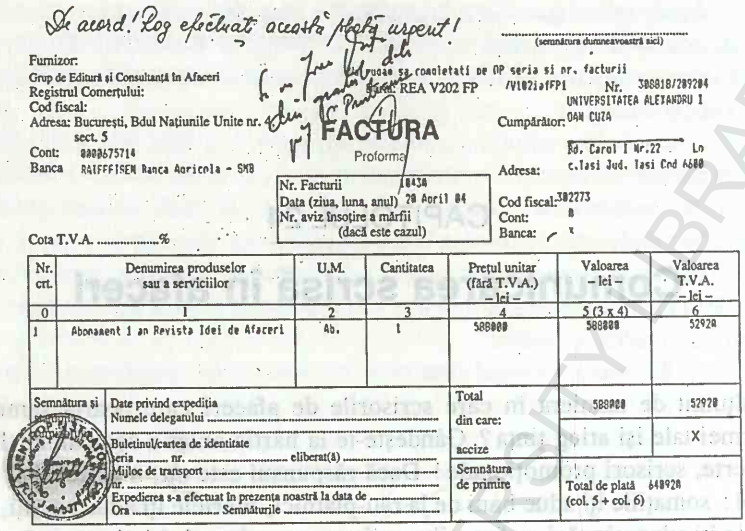
Eşti mulţumit de maniera în care scrisorile de afaceri care poartă semnătura sau ştampila firmei tale îşi ating ţinta? Gândeşte-te la hârtia antet a companiei, la somaţii, invitaţii, oferte, scrisori promoţionale! Dacă răspunsul este *da*, n-ai decât să sari peste acest capitol; somaţiile îţi aduc bani de la rău-platnici, ofertele îţi aduc clienţi, scrisorile promoţionale îţi aduc vânzări, refuzurile nu jignesc pe nimeni, hârtia antet face impresie bună etc. N-ai de ce să-ţi baţi capul cu comunicarea scrisă. Dacă răspunsul nu-i un *da* categoric, te rog frumos să citeşti mai departe! Profiturile pot creşte şi pe seama scrisorilor de afaceri.

Secretul scrisorilor stă, adesea, în maniera în care sunt personalizate, în modul subtil şi cald în care exprimă sentimente şi atitudini personale, ca şi în modul în care gâdilă stima de sine şi, de ce nu, vanitatea unora dintre cei cărora le sunt adresate. Scrisorile nu sunt adresate unor întreprinderi, ci unor oameni din întreprinderi, cu toate consecinţele ce decurg de aici. Dacă trimit o scrisoare către redacţia unei publicaţii medicale şi nu cunosc pe nimeni, o adresez expres pe numele unei persoane din caseta tehnică. Într-o altă situaţie, voi folosi un nume din staff-ul firmei.

Fără nici o rezervă sau jenă, prima scrisoare fără răspuns poate fi dublată de a doua şi de o convorbire telefonică. O scrisoare are mai mult impact dacă se deosebeşte printr-un element pozitiv şi original, de altele trimise de alţii către acelaşi destinatar. Astfel, are mai multe şanse de a fi remarcată. J.C. Levinson, prolificul autor american de Guerrilla Marketing, pune o hârtie de un dolar în fiecare scrisoare de (prezentare în) afaceri.

Fragmentar, vom reda şi un exemplu de creativitate manipulativă, întâlnit în comunicarea scrisă de afaceri. Vom constata împreună că mesajul ascuns poate spori puterea unei nu tocmai „simple" facturi *pro forma*.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



De acord! Rog efectuaţi această plată urgent!

(semnătura dumneavoastră aici)

Furnizor:
Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri
Registrul Comerţului:
Cod fiscal:
Adresa: Bucureşti, Bdul Naţiunile Unite nr. 4, sect. 5
Cont: 0000675714
Banca RAIFFEISEN Banca Agricola - SMB

Se vor face toate din grandeur de Prunteanu

Se vor face toate din grandeur de Prunteanu

Vugam sa completati de OP seria si nr. facturii

Firma: REA V202 FP /V102iafFP1 Nr. 308818/209204

UNIVERSITATEA ALEXANDRU I OAN CUZA

Cumpărător:

Adresa: Bd. Carol I Nr.22 Lo c.Iasi Jud. Iasi Cod 6600

Cod fiscal: 302273
Cont: 0
Banca: x

FACTURA
Proforma

Nr. Facturii 10430
Data (ziua, luna, anul) 20 April 04
Nr. aviz însoţire a mărfii (dacă este cazul)

Cota T.V.A. .....%

Nr. crt.	Denumirea produselor sau a serviciilor	U.M.	Cantitatea	Preţul unitar (fără T.V.A.) – lei –	Valoarea – lei –	Valoarea T.V.A. – lei –
0	1	2	3	4	5 (3 x 4)	6
1	Abonament 1 an Revista Idei de Afaceri	Ab.	1	588000	588000	52920
Semnătura şi ştampila	Date privind expediţia Numele delegatului ..... Buletinul/cartea de identitate seria ..... nr. ..... eliberat(ă) ..... Mijloc de transport ..... nr. ..... Expedierea s-a efectuat în prezenţa noastră la data de ..... Ora ..... Semnăturile			Total din care:	588000	52920
				accize		X
				Semnătura de primire	Total de plată (col. 5 + col. 6)	640920

O simplă factură *pro forma*? Vom judeca după ce mai aflăm două lucruri despre ea. Primul ar fi acela că însoţeşte un formular de continuare a abonamentului la o revistă de afaceri. Al doilea priveşte textul scris de „mână", din stânga sus: „De acord. Rog efectuaţi această plată urgent!". Ei bine, acest text este gata scris, la plecare, chiar de expeditor, într-un mod inteligent şi, poate, înşelător. Întâmplător, urmează rubrica: „... *semnătura dumneavoastră, aici*".

Iată doar o mostră de limbaj *ascuns* în comunicarea scrisă. Categoric, e altceva decât subtext.

Cinci reguli de etichetă

Prima regulă demnă de a fi respectată priveşte scrierea corectă a numelui, prenumelui, titlurilor şi adresei destinatarului. Verifică de două ori şi scrie o singură dată!

A doua regulă de etichetă priveşte adresarea. Ea face distincţie clară între corespondenţa oficială şi cea informală. Umorul şi familiarismul nu prea au ce căuta în prima categorie. Adresările de tipul *Stimată Doamnă/Stimate Domn/Cu stimă* sunt corecte în probleme de rutină, dar impersonale şi inadecvate în relaţiile amiabile, ca şi în reclamaţii sau somaţii.

A treia regulă se referă la confidenţialitate. Menţiunile uzuale şi graduale privind acest aspect sunt: *Confidenţial*, *Personal*, *Personal şi confidenţial* şi *Secret*. Respectivele menţiuni limitează progresiv accesul la document.

A patra regulă vizează dimensiunea comunicărilor scrise. Rapoartele prea groase, prea lungi şi complicate, descurajează la primul pipăit şi denotă lipsă de respect pentru timpul şi rangul destinatarului.

A cincea regulă se referă la stilul şi tonul comunicării. Invitaţia, de pildă, nu trebuie redactată ca un convocator şi nici rugămintea formulată ca o somaţie.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Papetăria companiei. Hârtia-antet

Imaginea unei companii se construieşte bob cu bob, în timp îndelungat. Nici un amănunt nu-i de neglijat în acest efort de durată. Papetăria companiei joacă un rol important în aceasta „piesă".

Grosso modo, papetăria înseamnă tipăriturile şi corespondenţa scrisă: hârtia de corespondenţă, hârtia de fax, cărţile de vizită, plicurile, invitaţiile, somaţiile, scrisorile promoţionale, ofertele, scrisorile de refuz, documentele comerciale, ambalajele, etichetele, fluturaşii, afişele şi tipăriturile (pliante, broşuri, cataloage, rapoarte). Uzual, papetăria se referă expres la ceea ce, îndeobşte, se numeşte hârtie (cu) antet. Crearea acesteia poate fi primul pas profesionist în strategia unitară şi coerentă de comunicare globală a identităţii companiei. Designul web va fi un alt pas spre imaginea coerentă şi consecventă. Hârtia-antet şi site-ul produc efecte de fineţe, cumulative pe termen lung.

Despre antet, dicţionarul spune că ar fi un „text scurt, gravat sau imprimat în partea de sus a hârtiei...". Creatorii de imagine spun că e primul act de design comercial al companiei. Este folosită, se pare, de prin 1838 (sursa: revista *Concepte*, nr. 4/1998).

Profesionistul în comunicare consideră hârtia antet un cap de pod în strategia de comunicare vizuală. Prima cheie este concepţia logoului firmei. Unicitatea şi forţa sa de expresie semnalează fulgerător identitatea vizuală a companiei. Abia după definitivarea logoului urmează abordarea celorlalte elemente de comunicare vizuală: papetăria propriu-zisă, site-ul, signalectica birourilor, decoraţiunile interioare, arhitectura exterioară, designul produselor, vitrinele, faţadele, inscripţionarea maşinilor sau uniforma personalului.

Hârtia de corespondenţă, logoul, *jingle*-ul, sloganul, sigla, numele, site-ul etc. nu sunt mofturi sau simplă retorică comercială, ci chiar elemente vizuale şi auditive identitare. Pe seama lor, compania şi/sau marca dobândesc identitatea şi personalitatea, cu care vor „trăi" ani sau decenii de-a rândul, în conştiinţa clienţilor şi publicului.

Logoul

De obicei, prin logo (logotip) se înţelege numele companiei (*corporate logo*), într-o caligrafie inconfundabilă, însoţit sau nu de grafică (emblemă, siglă). El apare în toate mesajele comunicate de companie şi pe toate sau doar pe unele dintre produsele sale. Logoul semnalizează identitatea companiei (de exemplu, „AT&T" însoţit de emblematicul telefon Bell). Logoul nu semnalează în mod obligatoriu şi imaginea identitară a produselor companiei. Produsele dobândesc imagine sub umbrela uneia sau mai multor mărci. Mărcile pot fi concesionate din patrimoniul identitar al altor companii. În politica de marcă multiplă, de exemplu, compania foloseşte mai multe mărci pentru produsele sale, dar logoul (companiei) rămâne unic. În politica de marcă colectivă, mai multe companii produc şi distribuie produse sub umbrela unei mărci unice. Logoul companiilor însă îşi păstrează caracterul de unicitate. Cu alte cuvinte, identitatea mărcilor nu include neapărat identitatea producătorului sau distribuitorului, iar logoul nu se confundă în mod automat cu identitatea mărcilor sub care sunt distribuite produsele companiei. Identitatea

dintre logo şi marcă apare în politica de marcă individuală, când compania produce sau distribuie produsele sale sub umbrela uneia şi aceleiaşi mărci.

Norma de scrisoare obişnuită

De câte ori ai întâmpinat dificultăţi cu încadrarea adresei destinatarului unei scrisori exact în fereastra plicului? Întrebarea duce cu gândul la nevoia de norme, măcar orientative, în sfera comunicării scrise. Aceste norme există. În UE, de exemplu, sunt respectate cu oarecare rigoare, fără a exclude originalitatea, fantezia şi non-conformismul. Normele merită respectate cu atât mai mult atunci când avem de expediat corespondenţă masivă – sute şi mii de scrisori în cazul unui mailing promoţional, de pildă –, şi se apelează la maşini de inscripţionat, pliat, îndoit, pus în plic şi lipit. Hârtia care nu corespunde normei crează dificultăţi şi costuri suplimentare.

Norma de scrisoare obişnuită este cea mai răspândită cartografiere a hârtiei de corespondenţă. În spaţiul hârtiei de corespondenţă, format A4, aceasta recomandă respectarea următoarelor poziţii şi câmpuri:

- câmpul (0) este banda liberă, lată de 2 cm, de pe latura stângă a hârtiei şi reprezintă spaţiul destinat îndosarierii, legării, capsării etc.;
- câmpul (1) este banda de 45 mm, pe latura de sus (în capul hârtiei) şi reprezintă spaţiul destinat pentru Antet. În principiu, conţine: logo, element grafic şi nume; site; adresă; e-mail; număr de telefon, număr fax, cu prefixul ţării (40) şi prefixul localităţii;
- câmpul (2), format dintr-o bandă lată de 5 mm şi lungă de 85 mm, plasată sub antet, în stânga, şi destinat înscrierii numelui expeditorului;
- câmpul (3), plasat sub câmpul (2), lat de 40 mm şi lung de 85 mm, este caseta alocată numelui şi adresei destinatarului. În norma de plic cu fereastra în stânga, această casetă se încadrează perfect în chenarul ferestrei;
  Notă: Pentru norma de plic (occidentală) cu fereastra în dreapta, caseta pentru numele şi adresa destinatarului are aceleaşi dimensiuni şi este plasată în dreapta, la 2 centimetri de margine;
- câmpul (4) este spaţiul destinat însemnărilor de intrare-ieşire şi prelucrare a documentului: numărul şi data înregistrării în registrul sau condica de intrare-ieşire corespondenţă, compartimentul sau persoana responsabilă de prelucrare etc.;
- câmpul (5) este opţional şi destinat referinţelor (la tema sau subiectul tratate în scrisoare). Exemple: Ref. „Factura neachitată cu nr..." sau „Livrarea noastră din...";
- câmpul (6) este o bandă de 17 mm, plasată la marginea de jos a hârtiei şi destinată informaţiilor comerciale: coordonate bancare (bancă şi număr de cont), forma juridică a societăţii, capitalul social, numărul unic de înmatriculare în registrul comerţului, codul fiscal, eventual şi sediul social, adresa, telefonul şi fax-ul, dacă nu au fost indicate în antet;
- câmpul (7), reprezentat de suprafaţa încadrată între câmpul (5) şi câmpul (6), este spaţiul alocat efectiv corpului scrisorii, adică textului propriu-zis.

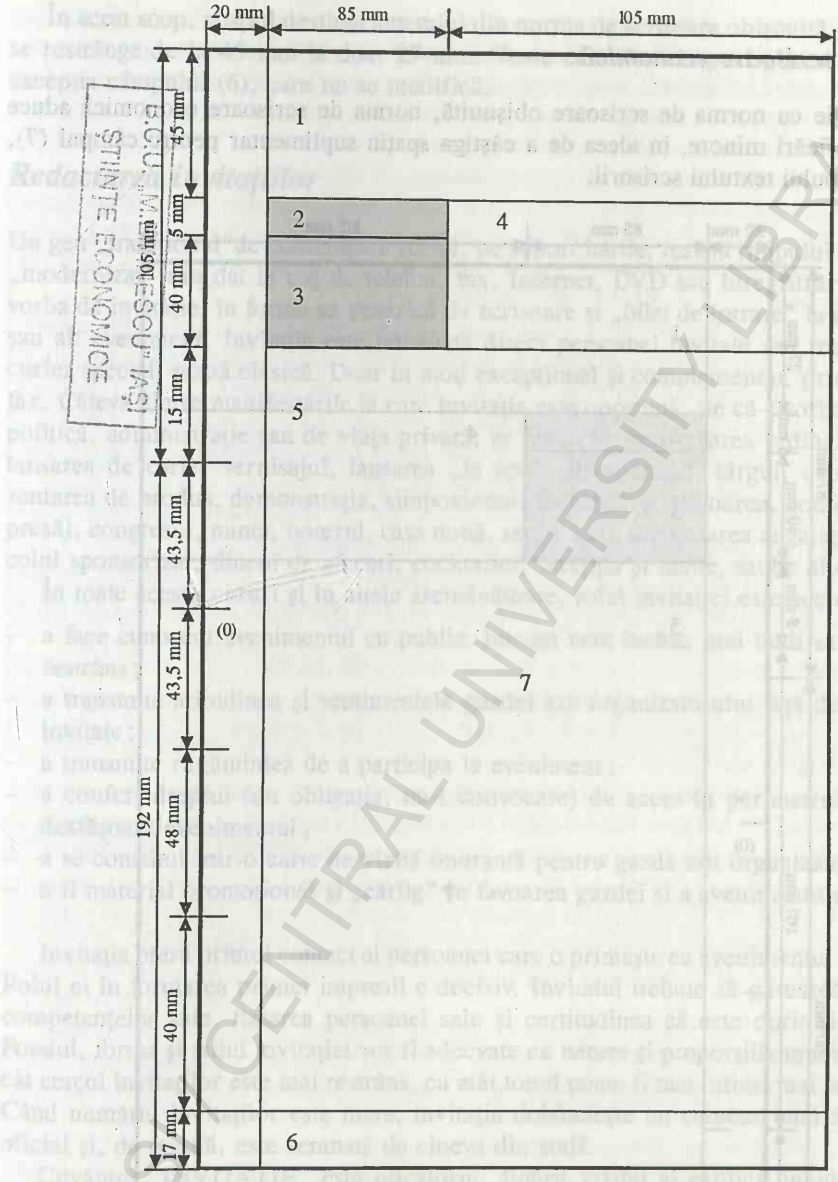


Figura 70. *Norma de scrisoare obişnuită*

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Norma de scrisoare economică

În comparaţie cu norma de scrisoare obişnuită, norma de scrisoare economică aduce câteva modificări minore, în ideea de a câştiga spaţiu suplimentar pentru câmpul (7), destinat corpului textului scrisorii.

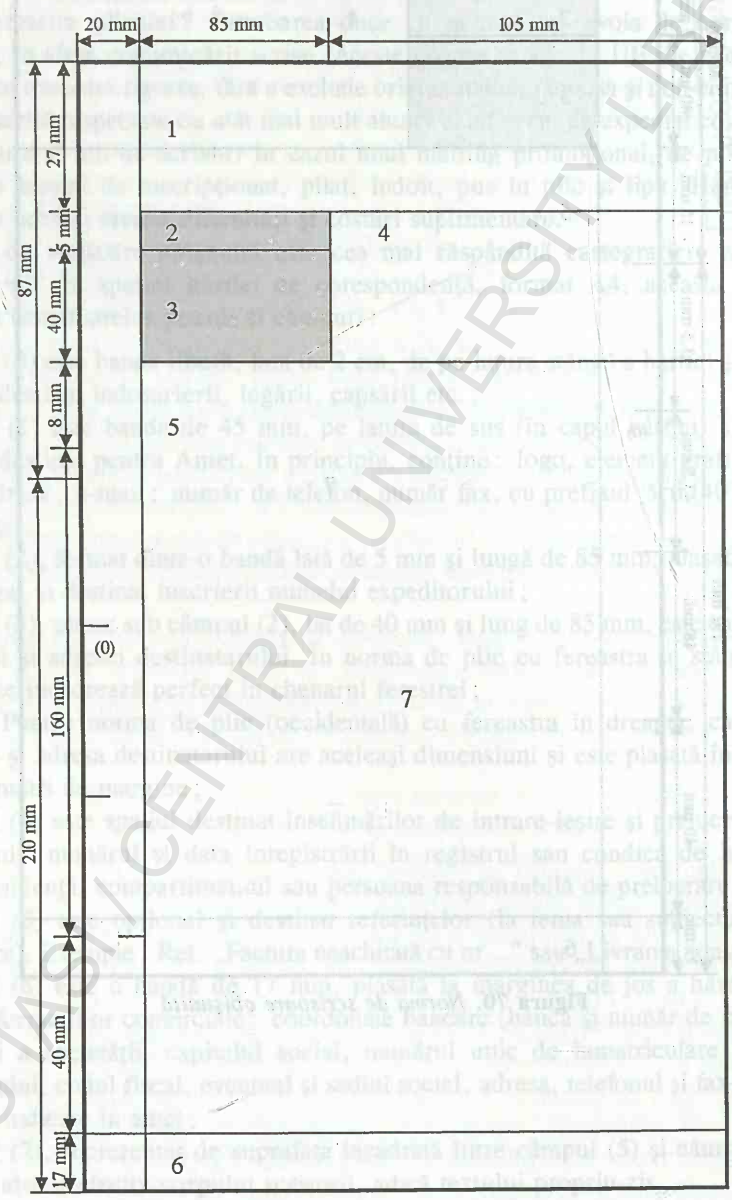


Figura 71. *Norma de scrisoare economică*

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În acest scop, spaţiul destinat antetului din norma de scrisoare obişnuită, câmpul (1), se restrânge de la 45 mm la doar 27 mm. Toate celelalte câmpuri glisează în sus, cu excepţia câmpului (6), care nu se modifică.

Redactarea invitaţiilor

Un gen „tradiţional"de comunicare scrisă, pe suport hârtie, rezistă timpului şi nu se lasă „modernizat" sau dat la coş de telefon, fax, Internet, DVD sau înregistrări laser. Este vorba de invitaţie, în forma sa generică de scrisoare şi „bilet de intrare" la un spectacol sau alt eveniment. Invitaţia este înmânată direct persoanei invitate sau transmisă prin curier special, poştă clasică. Doar în mod excepţional şi complementar, prin e-mail sau fax. Câteva dintre manifestările la care invitaţia este oportună, fie că-i vorba de afaceri, politică, administraţie sau de viaţa privată, ar putea fi: aniversarea ordinară, jubileul, lansarea de carte, vernisajul, lansarea „la apă", inaugurarea, târgul, expoziţia, prezentarea de produs, demonstraţia, simpozionul, forumul, pensionarea, conferinţa (şi de presă), congresul, nunta, botezul, casa nouă, sediul nou, sărbătoarea angajaţilor, spectacolul sponsorizat, dineul de afaceri, cocktailul, recepţia şi multe, multe altele.

În toate aceste cazuri şi în altele asemănătoare, rolul invitaţiei este acela de:

- a face cunoscut evenimentul cu public, într-un cerc închis, mai mult sau mai puţin restrâns;
- a transmite atitudinea şi sentimentele gazdei sau organizatorului faţă de persoanele invitate;
- a transmite rugămintea de a participa la eveniment;
- a conferi dreptul (nu obligaţia, nu-i convocare) de acces în perimetrul în care se desfăşoară evenimentul;
- a se constitui într-o carte de vizită onorantă pentru gazdă sau organizator şi
- a fi material promoţional şi „cârlig" în favoarea gazdei şi a evenimentului respectiv.

Invitaţia oferă primul contact al persoanei care o primeşte cu evenimentul ce va urma. Rolul ei în formarea primei impresii e decisiv. Invitatul trebuie să găsească aprecierea competenţelor sale, flatarea persoanei sale şi certitudinea că este dorit şi important. Fondul, forma şi stilul invitaţiei vor fi adecvate cu natura şi proporţiile manifestării. Cu cât cercul invitaţilor este mai restrâns, cu atât tonul poate fi mai intim, mai personalizat. Când numărul invitaţilor este mare, invitaţia dobândeşte un caracter mai formal, mai oficial şi, de regulă, este semnată de cineva din staff.

Cuvântul „INVITAŢIE" este oligatoriu, tipărit vizibil şi explicit înaintea titlului, pentru a risipi orice nuanţă de „convocator".

Cine ? Ce ? Cum ? Când ? Unde ?

În ceea ce priveşte conţinutul, invitaţia comunică într-o manieră politicoasă şi atractivă informaţii despre: persoane, dată, oră, durată, loc, cauză, ca şi despre modul de desfăşurare al manifestării. Informaţiile prezente în invitaţie trebuie să răspundă celor cinci întrebări generale, (regula celor 5W, în engleză): Cine? Ce? Când? Unde? şi Cum?

Cine ? Răspunsul la această întrebare lămureşte *cine pe cine* invită. Gazda sau organizatorul îşi declină identitatea şi calitatea. Precizează identitatea (şi calitatea) invitatului şi oferă informaţii despre ceilalţi invitaţi. Ar fi corect să reiasă clar dacă invitatul vine singur sau însoţit. Când o singură invitaţie este adresată în comun mai multor persoane, numele acestora sunt înscrise în ordine alfabetică. Dacă este adresată familiei, sunt numiţi ambii soţi, începând, desigur, cu doamna casei.

Ce ? Răspunsul clarifică despre ce ocazie, cauză sau eveniment este vorba. Atunci când se ascunde acest lucru (de pildă, se ascunde faptul că este vorba de un botez sau o pensionare), invitaţii pot fi puşi în situaţii penibile ; unii au cadouri, alţii nu, unii sunt îmbrăcaţi nepotrivit.

Când ? Răspunsul la întrebare priveşte data, ziua din săptămână şi ora evenimentului, cu specificări justificate asupra gradului de punctualitate solicitat. Exemplu : „Rugăm nu întârziaţi ! Evenimentul este televizat". A cere punctualitate extremă în ocazii obişnuite este şi abuziv, şi inutil. Totuşi, nu se recomandă nici formulări de genul : „Începând cu orele...". Uneori, dă bine afişarea unei toleranţe mascate : o invitaţie la „orele 20 : 00", de exemplu, înseamnă „cina servită pe la orele 21 : 00".

Pentru invitaţiile de dimineaţă sau de peste zi, se recomandă indicarea măcar aproximativă fie a duratei evenimentului, fie a orei de închidere.

Unde ? Invitaţia trebuie să precizeze adresa exactă a locului evenimentului, strada, numărul, zona, clădirea, pavilionul, etajul şi orice alte repere de orientare. Uneori, se poate face o mică hartă sau schiţă a amplasamentului.

Cum ? De la caz la caz, invitaţia descrie modul de desfăşurare a evenimentului : programul complet, ordinea de zi, lista invitaţilor, masa, gustarea, bufetul. Pentru ţinută, după caz, se pot face indicaţii de genul : „preferabil costum", „ţinută de seară", „elegant", „lejer" sau „sport".

Confirmarea participării invitatului este importantă pentru gazdă şi, când este cazul, poate fi solicitată expres spre finalul textului invitaţiei. În acest scop, se menţionează un număr de telefon sau fax, se nominalizează o persoană de contact şi o dată limită. În locul formulei clasice : „Vă rugăm să confirmaţi participarea dvs. până cel mai târziu pe..., la dna..., tel..." se recomandă formula diplomatică scurtă : „RSVP dna..., tel..." obţinută prin abrevierea lui *Respondez s'il vous plaît* din limba franceză.

Listă de control al conţinutului unei invitaţii :

- identitatea şi calitatea gazdei,
- precizarea genului de eveniment, a cauzei sau ocaziei,
- identitatea şi calitatea altor invitaţi,
- dacă invitatul vine singur sau însoţit,
- ce fel de persoane mai sunt invitate,
- data, ziua, ora şi durata,
- locul, adresa, telefonul şi alte repere, după caz,
- îmbrăcămintea potrivită,
- se serveşte masă, gustare, bufet, ceai, cafea,
- este în discuţie o temă specială,
- este necesară confirmarea participării,
- pentru invitat, mai sunt necesare alte informaţii ?

Câteva zeci de mostre de invitaţii, adunate într-un dosar cu fel de fel de exemple deştepte şi inspirate, pentru fel de fel de manifestări cu public, pot fi un sprijin eficient

în redactarea invitaţiilor. Ori de câte ori este nevoie, se consultă dosarul cu mostre şi se alege redactarea convenabilă, cu minimum de modificări şi adaptări.

Un model de redactare a unei invitaţii redactate cu ocazia lansării oficiale a unui nou produs informatic ar putea fi următorul:

(Logo) TZ INVEST
MENTOR 022

INVITAŢIE
Lansare oficială MENTOR

Distinsă Doamnă, Stimate Domn,

Ne face mare plăcere să anunţăm lansarea noului pachet de programe de contabilitate şi gestiune MENTOR.

Datorită interesului manifestat de practicienii din economie, ca şi de universitari, Divizia Software a TZ INVEST a reuşit, pe parcursul a 3 ani de eforturi susţinute, să dezvolte cel mai complex produs informatic de gestiune conceput integral în România.

Lansarea oficială MENTOR va avea loc în ziua de vineri, 28 aprilie 2008, începând cu orele 17:00 (accesul va fi posibil numai până la orele 16:45) în barul de noapte al Hotelului „Unirea" din Iaşi şi va fi urmat de un cocktail în restaurantul hotelului.

RSVP dna Daniela Bobo, tel. 0232 217260.

Nu uitaţi să aduceţi cu Dvs. această invitaţie! Accesul în sală şi surprizele din timpul evenimentului vor fi accesibile cu ajutorul ei. Mulţumim frumos!

Redactarea somaţiilor

În relaţiile cu clienţii, comunicarea scrisă în scopul recuperării creanţelor (facturi neachitate, credite nerambursate) sau onorării obligaţiilor de altă natură (livrări neefectuate în termen, servicii neprestate, obligaţii contractuale neonorate), ocupă un spaţiu distinct şi important.

Avertizarea şi somarea metodică permite controlul relaţiilor cu clienţii şi reducerea pierderilor. O bună procedură de urmărire, avertizare şi execuţie în instanţă a datornicilor ar putea grupa clienţii în: a) buni platnici, b) nu prea buni platnici şi c) rău platnici.

Prevenirea acumulării creanţelor

Excludem din capul locului utopia că ar exista undeva în lume un mediu de afaceri în care operaţiile comerciale s-ar desfăşura riguros, precis şi ritmic ca un ceasornic. Teoretic, plata ar trebui efectuată simultan cu livrarea produselor sau prestarea serviciilor. Practic, acest lucru este imposibil, chiar şi în cazul relaţiilor comerciale curente, cu parteneri care se cunosc de multă vreme. Pentru a evita circulaţia inutilă a unor chitanţe, ordine de plată, cecuri etc., partenerii ajung la soluţia logică a unor reglări de conturi periodice, săptămânal sau lunar. Decontările periodice sunt considerate plăţi *cash*, pentru că se renunţă la dobânzi şi alte bonificaţii.

Considerăm normală livrarea în avans (pe credit), ca şi indisponibilitatea temporară de plată. Un anume grad de toleranţă, încredere şi cooperare între parteneri este indispensabil, când vrem relaţii de afaceri durabile. Problema care mai rămâne este stabilirea limitelor de toleranţă şi a procedurilor graduale care să execute silit, doar când limitele sunt depăşite.

O acumulare prea mare de creanţe neîncasate plasează compania în situaţie financiară precară, până la scoaterea din circuitul comercial. Compania nu poate aştepta pasivă ca debitorii să-şi onoreze obligaţiile, ci intervine cu îndrăzneală şi, totodată, cu diplomaţie, pentru atenţionarea, somarea şi, la nevoie, executarea debitorilor, în sensul refacerii capacităţii sale de plată.

Bonitatea clienţilor potenţiali

O mare responsabilitate este aceea de a evita afacerile cu clienţi fără bonitate sau cu risc mare de neplată a datoriilor. În acest scop, pentru clienţii noi, este necesară evaluarea bonităţii lor: situaţia financiară generală a clientului, solvabilitatea sa imediată şi comportamentul său în afaceri. Departamentul de vânzări al firmei poate avea ca sarcină expresă obţinerea acestui gen de informaţii, dar se poate apela şi la servicii specializate oferite de bănci sau agenţii de rating.

În cadrul Băncii Naţionale a României funcţionează, din 1997, Centrala Incidentelor de Plăţi (CIP), cu rolul de a monitoriza situaţia incidentelor de plată din sistemul bancar. Informaţiile sunt înscrise automat în Fişierul Naţional al Persoanelor cu Risc (FNPR). La cerere, în schimbul unui comision, băncile pot furniza clienţilor date privind bonitatea unui nou partener de afaceri.

O altă cale de evaluare a bonităţii clienţilor este apelul la agenţiile de consultanţă şi rating comercial, care vând date privind capacitatea unor companii de a-şi onora obligaţiile financiare. Se lucrează cu rapoarte confidenţiale întocmite de agenţie pe baza datelor culese de la furnizorii firmei evaluate. În raport, se înscriu date privind situaţia financiară şi conduita clientului: acţionarii principali, sinteza financiar-contabilă, probleme privind lichiditatea, frecvenţa depăşirii scadenţelor de plată, reacţia la somaţii de plată etc.

Monitorizarea datornicilor

Procedura de somare a datornicilor reclamă o evidenţă corectă şi completă a creanţelor neîncasate. Există numeroase metode de monitorizare a clienţilor, iar alegerea uneia sau alteia se face în raport cu dimensiunea firmei, organizarea compartimentelor financiar-contabile, înzestrarea cu tehnică de calcul şi amploarea evidenţelor de această natură.

Bazele de date pe calculator reprezintă metoda sigură de monitorizare. Fişa clientului cuprinde: numele, adresa şi codul clientului; facturile scadente; suma datorată; termenele scadente şi măsurile luate deja sau preconizate. Poate avea 31 de rubrici, câte una pentru fiecare zi a unei luni.

Indiferent de tehnica de monitorizare folosită, este necesară o bună comunicare internă, în special, între compartimentul vânzări şi cel financiar-contabil. Împreună, cele două compartimente trebuie să coopereze în ţinerea la zi a unei eventuale fişe de urmărire a clientului.

Somarea datornicilor

Atenţionarea şi somarea de plată a datornicilor poate fi făcută prin întâlniri directe, telefonic sau în scris. Somaţia scrisă, recomandată, însoţită de confirmare de primire, are avantajul de a servi ca probă în justiţie, când se ajunge până acolo. Somaţia scrisă este însă o armă cu două tăişuri. Trebuie redactată cu tact, în termeni suficient de politicoşi, pentru a nu dăuna afacerilor importante şi, totodată, trebuie redactată în termeni suficient de duri, pentru a fi percepută ca ameninţare de către cei rău platnici.

Prima somaţie

Prima scrisoare de somaţie este redactată pe un ton politicos şi prevenitor. Există încă prezumţia de nevinovăţie şi bună credinţă; poate nu s-a primit încă extrasul de cont şi factura sau a fost trimis un cec care s-a pierdut.

În redactare, se vor evita formulările la modul imperativ („trebuie să") şi se vor prefera cele la modul condiţional-optativ („ar fi de dorit să"). Se vor evita pronumele posesive („datoria dvs." sau „soldul dvs. scadent"), preferându-se pronumele demonstrativ („acest sold scadent"). În locul diatezei active şi a formulărilor personalizate („să lichidaţi soldul") se pot folosi formulări impersonale, mai puţin agresive („să fie lichidat soldul").

Prima somaţie ia mai curând forma unei scrisori de atenţionare şi aducere aminte. Practic, ea nu face reproşuri şi nu pune pe client în întârziere. Se evită chiar şi precizarea imperativă a datei calendaristice până la care clientul va efectua concret plata. Totuşi, pentru a o putea folosi ca probă în justiţie, prima somaţie este expediată recomandată, cu confirmare de primire.

Un model de redactare a primei somaţii ar putea fi următorul:

(ANTET) Polirom SA
Către FEEA
D-lui director V. Ichim *Iaşi, 1 aprilie 2008*

Ref. Facturile din 5-6 martie a.c.

Stimate Domnule Director Ichim,

Vă informăm că datele pe care le deţinem la data prezentei nu confirmă încă plata facturilor:

Nr. 2222	din	5.03. 2008,	în sumă de	45 600 lei şi
Nr. 2223	„	6.03. 2008,	„ „	22 400 lei

V-aş fi recunoscător dacă aţi dispune verificarea acestor decontări. Nu mă îndoiesc de faptul că veţi veghea personal asupra reglementării acestei probleme. Sunt convins că m-aţi fi anunţat imediat, dacă ar fi existat nemulţumiri la livrare.

Dacă există totuşi probleme de o natură sau alta, ar fi de dorit să ne ţineţi la curent.

Cu sinceritate,
a dumneavoastră,
Silvia Georgescu,
Director general

A doua somaţie

Dacă prima somaţie rămâne fără ecou, se trece la expedierea celei de-a doua. Când nu oferă explicaţii şi nu cere scuze sau amânări, clientul poate fi bănuit de rea credinţă. Imediat după trimiterea recomandată a acesteia, clientul este sunat în legătură cu eventuala sistare a livrărilor.

A doua somaţie face referire la debitul restant şi la prima somaţie. Este însoţită de copii ale facturilor restante şi alte documente, după caz. Ea stipulează clar un termen de plată al datoriei.

Tonul redactării este ferm, sec, dar nu lipsit de politeţe. Se lasă încă loc de „bună ziua". Se evită eventualitatea unei gafe care poate compromite relaţia de afaceri. Se speră încă să fie vorba de un accident. Mai este încă timp pentru măsuri de forţă şi declaraţii ultimative.

Un model de redactare a celei de-a doua somaţii ar putea fi următorul:

(ANTET) POLIROM SA
Către FEEA
D-lui director V. Ichim
A doua somaţie *Iaşi, 7 aprilie 2008*

Domnule Ichim,

Constatăm cu regret că prima noastră somaţie a rămas fără răspuns satisfăcător din partea dvs.

În termen de maximum 8 zile, vă rugăm să viraţi în contul nostru, nr....., deschis la....., contravaloarea facturilor scadente:

Nr. 2222	din	5.03.2008,	în sumă de	45 600 lei şi
Nr. 2223	„	6.03.2008,	„ „	22 400 lei
Dobânzi şi penalităţi				60 lei
Cheltuieli cu somaţii				30 lei

La suma datorată, am calculat penalităţile de rigoare. Totuşi, în virtutea bunelor noastre relaţii, evităm folosirea unor mijloace de presiune, dacă achitaţi suma scadentă până la 19 iulie a.c.

Următoarele livrări sunt condiţionate de achitarea creanţelor.

Silvia Georgescu
Director general

A treia somaţie

A treia somaţie este ultima şi are un ton ultimativ. Ameninţă explicit cu declanşarea unei acţiuni în justiţie. Trebuie trimisă recomandată cu confirmare de primire, ce poate servi ca probă în justiţie. În principiu, a treia somaţie conţine:

- recapitularea acţiunilor întreprinse în vederea recuperării creanţei;
- ameninţarea directă cu declanşarea acţiunii în instanţă. Formulările rămân aluzive dacă nu s-a luat decizia fermă de acţiune în justiţie;
- termenul de plată ultimativ este precizat în mod obligatoriu.

Un model de redactare a celei de-a treia şi ultime somaţii ar putea fi următorul:

(ANTET) POLIROM SA
Către FEEA
A treia somaţie

Iaşi, 21 aprilie 2008

Stimaţi domni,

Ignorând somaţiile precedente, nr.../... şi nr.../..., nu aţi achitat încă facturile restante, conform documentului alăturat. Suma totală de plată, incluzând penalităţi, dobânzi şi cheltuieli cu procedura de somare, este de 68 014 lei

Posibilităţile noastre de a vă acorda o nouă amânare s-au epuizat. Obligaţiile faţă de furnizorii noştri ne silesc să trecem la măsuri ultimative:

Dacă nu veţi vira suma datorată până cel mai târziu în 9 august 2008, vom fi obligaţi să declanşăm procedurile legale de executare silită.

Situaţia creanţelor:

Nr. 2222	din	5.03.2008,	în sumă de	45 600 lei şi
Nr. 2223	„	6.03.2008,	„ „	22 400 lei
Dobânzi şi penalităţi				90 lei
Cheltuieli cu somaţii				50 lei
Suma totală				68140 lei

POLIROM S.A.
Banca..... Nr. cont:.....

Ultima soluţie: justiţia

Dacă nici cea de-a treia somaţie nu aduce banii, problema este trecută la jurist sau la biroul de avocatură care acordă asistenţă de specialitate. Este soluţia extremă, la care se recurge când nu-i altă ieşire. Cheltuielile cresc, procesul durează, recuperarea datoriei şi cheltuielilor de judecată se face târziu, parţial sau niciodată, iar relaţia de afaceri este definitiv compromisă.

Totuşi, intentarea unei acţiuni în instanţă unui client serveşte ca exemplu „didactic" pentru alţi clienţi. Dacă sunt mai mulţi rău platnici, pentru început, va fi chemat în justiţie cel mai potrivit pentru a servi ca exemplu, cu poziţia cea mai vulnerabilă în justiţie. În cazul clienţilor importanţi, se apelează la întâlniri directe „la vârf", într-un ultim efort informal de a salva relaţia de afaceri.

Raport, referat, memoriu şi memorandum

Practic, un *raport* este orice expunere făcută oral sau scris, de cineva care prezintă fapte pe care le-a văzut, auzit, adunat şi studiat, într-un context oarecare. În această categorie regăsim darea de seamă, referatul, memoriul şi memorandumul.

Referatul este un raport scris sau oral asupra unei activităţi, pe marginea unui act, în legătură cu o cerere sau o apreciere critică făcută asupra unei lucrări.

Memoriul este un raport scris amănunţit şi documentat asupra unei activităţi, situaţii sau probleme. Poate fi un memoriu de activitate sau un memoriu de titluri şi lucrări.

Memorandumul este un document care expune fapte şi argumente juridice care privesc relaţiile dintre state şi fac obiectul unor tratative.

Există o mare varietate de rapoarte, funcţie de situaţia şi persoanele care le redactează sau le solicită. De cele mai multe ori, sunt prezentate sub forma unui document a cărui redactare necesită minim de timp şi competenţe. Principala lor calitate este aceea de a prezenta faptele corect şi complet, într-o formă inteligibilă pentru cei care-l primesc.

Raportul obişnuit

Structura de bază a unui raport obişnuit are trei părţi: introducere, conţinut şi secţiune finală.

Introducerea pregăteşte terenul şi cititorul pentru expozeul de fapte şi aprecieri pe care le va întâlni în conţinut. Structura standard a introducerii cuprinde:

a) precizarea clară şi concisă a scopului raportului;
b) definirea precisă a temei expunerii;
c) prezentarea structurii raportului, în succesiunea de capitole, paragrafe, titluri şi probleme şi
d) rezumatul concis al concluziilor, descoperirilor sau recomandărilor formulate în raport.

Conţinutul raportului prezintă faptele, procedurile de investigare, analiza şi rezultatele obţinute.

O manieră potrivită de a genera structura conţinutului o reprezintă titlurile. Alegerea titlurilor potrivite şi evidenţierea lor ajută cititorul să cuprindă materialul dintr-o privire şi să-l înţeleagă uşor. Înghesuirea titlurilor unul după altul este mai bine să fie evitată, pentru că irită şi descumpăneşte cititorul. Un titlu bun este suficient de scurt pentru a fi citit dintr-o privire, dar şi suficient de definitoriu şi sugestiv.

Numerotarea capitolelor, paragrafelor şi titlurilor este o problemă de structură, de orientare a lecturii şi de corelare logică a părţilor raportului, dar şi o problemă de estetică. Dacă maniera în care este structurat un capitol este suficient de clară, prin forma şi fontul titlurilor, numerotarea nu este necesară. Dacă numerotarea nu poate fi eludată, cel mai practic sistem de numerotare este cel decimal (1.1.1; 1.1.2; ... 9.9.10.). În acest sistem, paragraful „3.2.4." este mult mai uşor de identificat decât „punctul 4, din subsecţiunea 2, din secţiunea 3".

Secţiunea finală prezintă concluziile şi recomandările extrase din raport şi lasă cititorului o impresie finală şi sintetică asupra conţinutului raportului.

Raportul oficial

Rapoartele oficiale, lungi şi complexe (raport anual, raport de audit, raport de cercetare de piaţă, spre exemplu) comportă o structură mai sofisticată. În principiu, structura clasică a unui raport oficial ar putea cuprinde următoarele:

I. Preliminariile

1. Pagina de titlu,
2. Prefaţa, Memoriul justificativ sau Motivaţia,

3. Cuprinsul
4. Lista figurilor şi tabelelor
5. Cuvântul de mulţumire

II. Rezumatul

III. Concluziile şi recomandările

IV. Raportul propriu-zis

1. Introducere
2. Fapte, proceduri, discuţii, probleme
3. Concluziile detaliate

V. Anexe (Suplimente)

1. Referinţe bibliografice
2. Apendix
3. Index.

Preliminariile sunt piese scrise introductive care furnizează informaţiile de bază pentru înţelegerea şi acceptarea raportului.

Pagina de titlu cuprinde titlul raportului, numele organizaţiei care l-a comandat, numele raportorilor, numărul deciziei administrative sau al contractului, comenzii, data şi locul elaborării.

Prefaţa sau Motivaţia (argumentul, memoriul justificativ sau scrisorile de autorizare) explică motivele subiective sau obiective care au generat raportul şi justifică maniera în care a fost elaborat.

Cuprinsul prezintă lista secţiunilor şi capitolelor, pentru a face posibilă lectura selectivă şi reflectarea sintetică a conţinutul şi logicii raportului.

Mulţumirile sunt adresate persoanelor din interiorul sau exteriorul organizaţiei, care au contribuţii şi merite în alcătuirea raportului.

Rezumatul (Sinopsis) este un mini-raport extrem de comprimat al întregului raport şi are rolul de a contura ideea generală a conţinutului acestuia, înainte de a citi introducerea, de regulă, mai lungă.

Bibliografia cuprinde lista de autori şi lucrări implicate în redactarea raportului.

Apendix-ul este adaus, addenda sau supliment la raport. Cuprinde anexe cu informaţii şi documente care ilustrează părţi din raport. Anexele sunt indicate cu majuscule, în ordine alfabetică.

Index-ul explică şi poziţionează pe pagini cuvinte şi nume care înlesnesc accesul la informaţii.

Redactarea

Prima etapă oferă schiţa unui plan de lucru, sub forma unui cuprins *a priori*. În următoarea etapă, se scrie efectiv ceva – nici nu contează prea mult ce anume – pentru „intrarea în mână". Nu-i bine să ne facem probleme cu detaliile sau cu stilul exprimării; împiedică avansul în redactare. Ajustările şi stilizările trebuie lăsate pentru etapa finală, a evaluării şi a criticii.

De regulă, introducerea se redactează la sfârşit, după raportul propriu-zis. Conţinutul raportului se scrie pe fragmente şi părţi, indiferent de ordinea lor în cuprins, iar asamblarea se lasă pe final. Se caută doar un echilibru între concluzii, pe de o parte, şi

probe, pe de altă parte. Când „scheletul" raportului e încropit în formă brută, se trece la sistematizări, adăugiri, modificări şi stilizare. În final, ajungem adesea la alt cuprins decât cel *a priori*.

După tehnoredactare pe calculator şi printare, este obligatorie o corectură şi ajustare. Erorile după prima listare sunt, practic, inerente.

Câteva replici finale

Cuvintele şi semnele de punctuaţie sunt „materia primă" a comunicării scrise. Din acest punct de vedere, scrierea este comunicare verbală, ca şi vorbirea ; comunicare verbală în expresie grafică, percepută vizual. Ca excepţie, în alfabetul Braille, comunicarea scrisă este percepută tactil.

Primul parametru care contează este *lizibilitatea*, influenţată de font, format, spaţiere, contrast, culoare, durată de expunere şi, desigur, de stilul, structura şi lungimea frazelor.

Studiul statistic al lizibilităţii (vezi şi M. Dinu, *Comunicarea*, p. 329) indică o propoziţie perfect lizibilă până la 8 cuvinte. Fraza rămâne lizibilă până la 4 propoziţii. O propoziţie de 16 cuvinte este greu lizibilă, dar o frază de 16 cuvinte, formată din 2 propoziţii de 8 cuvinte nu ridică probleme. Aplicaţii practice imediate: slogan, logo, head-line, titlu şi lead, care, de regulă, nu depăşesc 8 cuvinte. Începutul frazei este memorat mai uşor decât sfârşitul. Gradul de memorare scade proporţional cu îndepărtarea de începutul frazei. Cam atât.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA A ŞAPTEA

Pragmatica negocierii afacerilor

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 25

Pragmatica negocierilor în avantaj

„În viaţă şi în afaceri, avem parte de ceea ce negociem, nu de ceea ce merităm."

Înţelept anonim

Clientul: „Cât costă figurina din os?"
Vânzătorul: „200 de mii de pesetas."
Clientul (mai curând pentru sine, decât pentru negustor): „Aha! Am doar 20 de mii..."
Vânzătorul (sec): „De acord. Dă-i încoace!"

Dialogul se întâmpla cu decenii în urmă, peste taraba unui bazar din Barcelona. Vânzătorul era un negustor arab şi clientul chiar eu. După o *primă strigare* la 200 mii, vânzarea s-a făcut la un preţ de zece ori mai mic. Am refuzat prima ofertă din întâmplare, graţie (ne)bunului obicei de a gândi cu voce tare. Străin de spiritul negocierilor, întâmplarea m-a năucit. Contrastul dintre primul preţ aruncat peste tarabă şi preţul final al tranzacţiei îmi dădea impresia că primesc de pomană. Da, un negociator inocent înţelege greu că poate cumpăra de zece ori sub preţul cerut în *deschidere*. N-aş fi crezut în ruptul capului că *târguiala* stă la masă cu *arta nobilă* a negocierii. Încă în capul mesei. Peste ani, aflam că tratatele de diplomaţie şi negocieri, fie ele propuse şi de *The Economist Books*, merg tot pe mâna negustorului arab care m-a luminat în bazar.

Clic! Ceva în mintea mea a făcut „Clic!". Spiriduşul negocierilor a umblat la nişte rotiţe. Tranzacţiile cu lumea largă au devenit mai avantajoase şi relaţiile mai stabile.

...Şi toate astea, desigur, fără a fi mistuit pe rugul afacerilor.

Hai să câştigăm împreună!

De ce să negociem? Cel mai adesea, negociem cu ceilalţi pentru a câştiga împreună. Pentru a cădea de acord asupra unor schimburi reciproc avantajoase, într-un meci fair play de-a: „Hai să câştigăm împreună!"

Negocierea este calea prin care obţinem ce vrem de la ceilalţi, în măsura în care şi ei obţin ce vor de la noi. O cale bună, dar nu întotdeauna cea mai bună. Negociem pentru

libertatea de a da şi lua la schimb, atunci când, din respect pentru nobleţea şi demnitatea umană, nu dăm şi nu primim de pomană. Negociem pentru relaţii durabile, fie ele personale, profesionale, comerciale, diplomatice, dar şi pentru tranzacţii efemere, la care nu ne întoarcem în veci. Negociem pentru a evita hazardul, conflictul şi represaliile.

Pentru a fi cu adevărat negociatori, nu ajunge să-i facem pe ceilalţi să gândească şi să simtă ca noi. Trebuie să gândim şi simţim ca ei.

Ce, cu cine şi când negociem ?

Cu voie şi fără voie, petrecem bună parte din viaţă negociind, fără să fim conştienţi de acest lucru. Negociem în familie lista invitaţilor de sâmbătă seara sau canalul pe care rămâne televizorul la meciul Steaua – Real Madrid. Negociem cu amicii nota de plată la restaurant, cu şeful o majorare de salariu, cu furnizorul un contract de distribuţie exclusivă, cu clientul livrarea unui vapor de cherestea, iar cu instalatorul înlocuirea unei ţevi fisurate. Negociem cu sindicatul, cu banca, cu adversarii politici şi comisarii Uniunii Europene. Putem negocia şi salvarea unor vieţi, cu sinucigaşii sau cu teroriştii. Pe acoperişul unui bloc cu 11 etaje, Ioan Zetu, şeful poliţiei din Paşcani, a negociat viaţa unei sinucigaşe adolescente. Agresiunea armată asupra teroriştilor care iau ostatici este înlocuită adesea de negocieri. În 2004, când cecenii ocupau o şcoală din Beslam, ignorarea negocierilor a ucis 240 de copii.

Da, putem negocia aproape orice, aproape oricând, aproape cu oricine, dacă avem libertate de opţiune şi putem oferi ceva dorit de oponenţi în schimbul a ceea ce vrem de la ei. Putem negocia cu cei de la care avem de câştigat, dacă şi numai dacă au şi ei de câştigat de la noi. Când negociem un conflict, putem reduce din propriile frustrări, dacă şi numai dacă suferinţele celuilalt se reduc la rândul lor.

A negocia cu cineva de la care avem de câştigat, fără să aibă şi el de câştigat de la noi este lipsit de bun simţ, dar şi de şansă. A negocia cu cineva de la care nu avem nimic de câştigat este lipsit de sens. Nu obţinem ce vrem de la ceilalţi, fără să le oferim ce vor de la noi. Când un angajat spune „Şeful nu vrea să negocieze cu mine" vom înţelege adesea că, ori nu are competenţele cerute de şef ori nu şi le-a pus încă în valoare.

Atenţie însă ! Ceilalţi pot evita să negocieze cu noi şi atunci când suntem Papă-lapte ; vor face asta pentru că pot lua de la noi, fără să dea nimic la schimb. Fără binefaceri la schimb, negocierea rămâne poveste.

Suntem cu toţii negociatori

Da, chiar aşa ; suntem cu toţii negociatori. Lumea în care trăim e o imensă masă a negocierilor. Negociem pentru nevoile zilnice, pentru a obţine avantaje, a limita pierderi, a ne apăra valorile, drepturile şi opiniile. Negociem pentru libertate, dreptate, pace şi, adesea, pentru dragoste şi afecţiune. Viaţa noastră împreună cu ceilalţi – în familie, la slujbă, în cercul de prieteni, în ocazii mondene, pe stradă, la cumpărături, în marile afaceri şi, mai cu seamă, în cele de toată ziua – este un continuu efort de negociere şi mediere. Mărunţişurile cotidiene solicită abilitatea noastră de găsi o cale de înţelegere cu ceilalţi, permiţând fiecăruia să-şi împlinească nevoile, profeţiile, valorile şi interesele.

Negocierea nu creează duşmani, pentru că ea *convinge, nu înfrânge*. Schimbă ghiontul cu argumentul, încăierarea cu medierea, justiţia personală cu arbitrajul sau justiţia comunităţii. Dar să fim concişi că viaţa-i scurtă! *În afaceri, ca şi în viaţa personală, oamenii au parte de ceea ce negociază şi nu de ceea ce merită.*

Cum împărţim prăjitura ?

Când se aşază la masa tratativelor, negociatorii o fac pentru că împreună pot câştiga mai mult sau pierde mai puţin decât ar face-o separat. Nevoile şi interesele comune îi cheamă la masa tratativelor. Ciudat poate, dar o dată ajunşi acolo, ei vor negocia mai curând competiţia dintre nevoile şi interesele lor. După cum acestea sunt mai mult sau mai puţin divergente şi contradictorii, negociatorii vor intra în competiţie. Inevitabil!

În esenţă, *negocierea este o chestiune de dat şi luat.* Părţile negociatoare se invită reciproc la o tranzacţie sau o relaţie, plecând de la prezumţia că schimbul prezintă un potenţial de profit şi avantaje. Prin negociere, simplificând şi îndulcind puţin procesul, părţile îşi dispută acest potenţial de profit de ca şi cum ar împărţi o prăjitură.

Îndeobşte, la masa tratativelor, *prăjitura* care face obiectul negocierilor poate fi tăiată în felii oricât de mici şi de multe. Din păcate, dimensiunea totală a prăjiturii va putea fi rareori modificată. Prin urmare, cu cât mai mare va fi felia primită de una dintre părţi, cu atât mai mică va rămâne felia primită de alta. De regulă, chiar dacă şi o felie mai mică ar putea fi „destul", fiecare dintre părţile negociatoare se va bate „cu furculiţa şi cuţitul" pentru o felie mai mare.

Principial, pentru oricare dintre părţi, succesul negocierilor ar însemna nu „să câştige singură totul", ci să câştige „destul". La prima vedere, conceptul de *„destul"* pare confuz şi lipsit de rigoare. Practic, la masa tratativelor însă, el capătă o aproximare satisfăcătoare, prin raportarea la „pragul" de acceptabilitate al oponentului. La acel prag, el ar putea striga exasperat: „Ajunge!". Va părăsi masa negocierilor şi toate părţile vor pierde tot ce-ar fi putut obţine.

> Filozofia negociatorului e simplă; *bunurile nu au o valoare în sine*. Pentru mine, de pildă, au cel mult valoarea pe care sunt dispus să o dau pe ele. Nici un bănuţ mai mult. Crezi că pentru dumneata este altfel? Dacă scotocim bine, fiecare dintre noi şi, desigur, fiecare negociator are un prag al său de acceptabilitate.

Rezultatul procesului de negociere va fi un *acord* care satisface toate părţile, chiar dacă unele au motive să fie mai satisfăcute decât altele. Raţiunea negocierii este aceea de a redistribui într-o manieră acceptabilă potenţialul de profit, avantaje şi satisfacţii al unei tranzacţii.

Acordul este rezultanta divergenţelor

La masa tratativelor, obiectivele urmărite de negociatori sunt fie convergente, fie divergente.

Obiectivele convergente vizează nevoi şi interese comune. De pildă, în negocierea unui contract de vânzare-cumpărare, ambii negociatori pot fi interesaţi în urgentarea

livrărilor. Un obiectiv de genul *„termen de livrare* urgent" va fi uşor de atins; negociatorii doresc acelaşi lucru şi cad uşor de acord asupra urgenţei.

Obiectivele divergente vizează nevoi şi interese contradictorii. Asupra obiectivului vizând *preţul*, de pildă, interesele negociatorilor vor fi contradictorii. Vânzătorul va cere mai curând mai mult, iar cumpărătorul va oferi mai curând mai puţin. Vor intra într-un joc cu sumă nulă, în care câştigul unei părţi antrenează automat pierderea celeilalte.

Lecţia de fizică

Admitem că negociatorul (A) este vânzător şi ţinteşte un preţ de 200 unităţi monetare, iar negociatorul (B) este cumpărător şi ţinteşte un preţ de 100 unităţi. Doar prin reducere la absurd, unul ar putea plăti un preţ şi celălalt ar încasa altul. Pentru ca tranzacţia să aibă loc, vor trebui să cadă de acord asupra unui preţ unic, satisfăcător pentru amândoi. Atingerea obiectivelor proprii aruncă negociatorii în competiţie. Inevitabil, ei sunt mai curând *oponenţi* decât parteneri. Dacă ajung la acord, tranzacţia are loc la un preţ unic; poate fi 200, poate fi 100 şi, cel mai adesea, unul intermediar între extreme. În mod normal, poziţiile de intrare în negociere ale celor doi oponenţi vor fi diferite.

Ca să-şi atingă ţintele de preţ, ei încep duelul. Fiecare dintre oponenţi aruncă în luptă propria sa putere de negociere, ţintind desigur propriul său obiectiv de preţ. Practic, se confruntă două forţe mai mult sau mai puţin divergente. Simplificator, în figura de mai jos, forţa F_A simbolizează puterea de negociere a negociatorului A, iar F_B pe cea a negociatorului B. De la lecţia de fizică din clasele mici, ne amintim că rezultanta compunerii a două forţe concurente, se obţine după banala regulă a paralelogramului. Ca şi la lecţia de fizică, preţul la care negociatorii vor cădea de acord trebuie căutat pe direcţia *rezultantei* compunerii puterilor lor de negociere.

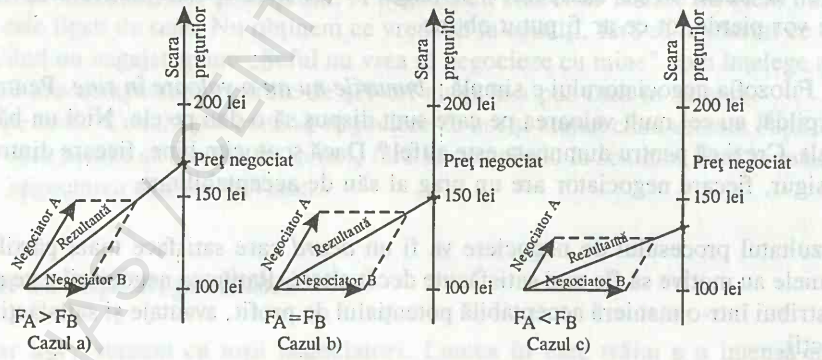


Figura 72. *Regula paralelogramului şi competiţia negociatorilor*

Un lucru e sigur; dacă puterea de negociere a unui negociator este nulă, atunci celălalt va stabili singur preţul tranzacţiei. De regulă, *preţul negociat* se va abate de la ambele preţuri propuse iniţial de cei doi negociatori, situându-se undeva între ele. Amploarea abaterii într-un sens sau altul va fi influenţată de raportul dintre puterile de negociere ale oponenţilor. Cu cât puterea de negociere a unui oponent va fi comparativ

mai mare, cu atât abaterea de la obiectivul său va fi comparativ mai mică. În situaţia de negociere propusă în figură, considerăm trei cazuri punctuale:

a) puterea de negociere a lui A este mai mare decât a lui B. Preţul negociat, aflat pe direcţia rezultantei compunerii forţelor, se va situa mai aproape de obiectivul 200 unităţi;
b) puterea de negociere a lui A de comparabilă cu a lui B. Negociatorii vor împărţi diferenţa şi preţul negociat va fi de 150 unităţi monetare, la jumătatea distanţei dintre obiective;
c) puterea de negociere a lui A este mai mică decât a lui B. Preţul negociat aflat pe direcţia rezultantei compunerii forţelor se va situa mai aproape obiectivul 100 unităţi monetare.

Dar, să revenim cu picioarele pe pământ! Confruntarea la masa tratativelor nu se reduce nicidecum la o simplă problemă de compunere a forţelor în fizică. A fost doar un exerciţiu teoretic, propus de dragul asocierii acordului negociat cu rezultanta competiţiei între negociatori, cu scopul de a întări ideea că, dincolo de orice alte aparenţe, *negocierea este o competiţie,* iar negociatorii nişte *oponenţi.*

Ce mai uneşte şi mai dezbină negociatorii ?

După discutabila incursiune în lecţia de fizică, câteva aspecte ale negocierii sunt deja mai vizibile. Existenţa intereselor divergente face ca *poziţia de intrare* în negociere sau *deschiderea* să fie alta de la un oponent la altul. *Poziţiile de intrare* sunt expresiile intereselor divergente. Numai dacă se ajunge la acord, *poziţia negociată* rămâne una singură pentru ambele părţi, expresie a nevoilor şi intereselor lor comune.

Drept urmare, negocierea este posibilă doar în măsura în care părţile îşi asumă poziţii de intrare mai mult sau mai puţin flexibile. Dacă acestea rămân rigide pe întreg parcursul tratativelor nu mai poate fi vorba de negociere. În mod normal, de-a lungul şi de-a latul procesului de negociere, între poziţiile de intrare şi poziţia negociată vom regăsi o succesiune oarecare de poziţii de negociere intermediare.

În orice caz, un lucru e limpede; oponenţii negociază în speranţa că opoziţia lor nu este ireductibilă. Prin concesii reciproce, ei pot ajunge la un acord, obţinut ca *rezultantă* a competiţiei puterii lor de negociere. Poziţiile de intrare dezbină, poziţia negociată uneşte.

Doi alpinişti şi al treilea munte

Să ne imaginăm că negociatorii noştri ar fi doi alpinişti care vor să escaladeze împreună un munte. Nevoia comună care-i uneşte este aceea de a escalada culmile munţilor. Pentru a şi-o satisface, fiecare are nevoie de celălalt. Numai dacă fac echipă, pot depăşi dificultăţile traseului, sprijinindu-se reciproc. Numai urcând împreună, pot împărtăşi bucuria cuceririi înălţimilor. Nevoia comună de a urca împreună un munte îi aduce la masa tratativelor, echipaţi de drum aşa cum îi vedem în figura 73.

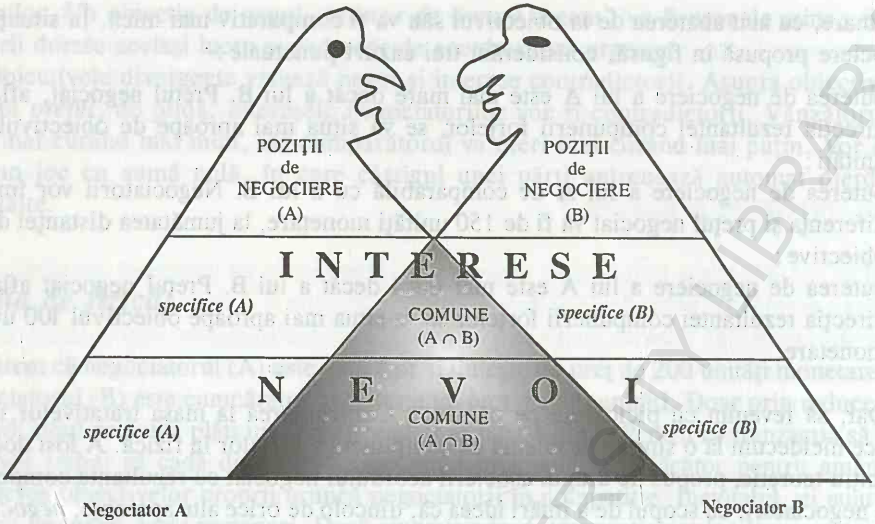


Figura 73. *Ce uneşte şi ce dezbină negociatorii*

Curând, la masa tratativelor, cei doi vor descoperi faptul că au fiecare nevoi şi preferinţe specifice, care generează interese divergente. Unul ar prefera să urce un munte stâncos: *„Propun să escaladăm un pisc stâncos"* va declara în deschiderea negocierilor. Celălalt ar prefera un munte plin de vegetaţie: *„Nici vorbă, vom escalada un vârf cu floră alpină"*, va veni replica sa.

Practic, negocierea propriu-zisă se deschide cu declaraţiile divergente. Asta e regula: inevitabil, poziţia de intrare în negociere va exprima interesele specifice unuia sau altuia dintre negociatori.

Cu oarecare fantezie, putem imagina *poziţiile de intrare* în negociere ca piscurile a doi munţi, unul stâncos şi altul plin de vegetaţie. Fiecare alpinist ar vrea să arboreze steagul pe muntele care-i place lui, să facă o poză lângă el. Dacă ajung la un acord satisfăcător pentru amândoi, *poziţia negociată* va semăna cu piscul unui *al treilea munte*, pe care cei doi îl vor urca împreună şi se vor fotografia alături, bătând palma. Acest *al treilea munte*, soluţia negociată, ar putea avea un versant stâncos şi altul cu vegetaţie. Să sperăm că cei doi trag câteva cadre cu camera video, să-i admirăm deseară, la ştiri.

Morala: Pentru a avea o reprezentare clară a poziţiilor de negociere ce se confruntă la masa tratativelor, trebuie să luăm în considerare atât propriile nevoi şi interese, cât şi pe acelea ale oponenţilor. Mai înainte de a deschide negocierea, pot fi extrem de utile răspunsurile la câteva întrebări de genul:

a) Care sunt nevoile mele? Dar ale oponentului?
b) Ce interese generează nevoile mele? Dar nevoile oponentului?
c) Cum pot fi armonizate interesele mele cu ale lui, pentru a deveni compatibile?

Dacă nevoile şi interesele nu sunt compatibile, negocierea nu are rost. Cum să ajungem la un acord reciproc avantajos care nu există? Negocierile care nu aduc avantaje şi cele care se împotmolesc în „punctul mort" trebuie evitate. Competiţia de dragul competiţiei risipeşte zadarnic energia şi nervii.

Negocierea în avantaj

Din perspectivă pragmatică, negocierea urmăreşte un *schimb în avantaj* sau *cel puţin echivalent*. Revenind la ideea scandalos de simplă după care negocierea este o chestiune *de dat şi de luat* (Jeffrey Edmund Curry, *Negocieri internaţionale de afaceri*, Teora, 2000, p. 7), negocierea în avantaj implică ideea că ceea ce va fi luat este mai valoros decât ceea ce va fi dat sau cel puţin la fel de valoros.

Admitem că vânzătorul are apă şi cumpărătorul are bani. Preţul afişat pe etichetă al unui pahar cu apă este de 1 leu. Aparent, avem de-a face cu o egalitate de genul:

Valoarea unui pahar de apă = 1 leu

Din teoria economică, ştim că preţurile pretins fixe sunt oscilaţii în jurul *preţului de echilibru*, negociat la nivelul întregii pieţe, la echilibrul cererii cu oferta. Or, preţul de etichetă şi ecuaţia de mai sus vor să spună că vânzătorul obţine nici mai mult nici mai puţin decât echivalentul apei exprimat în bani. Aşa să fie? Atunci, de ce nu păstrează apa? Desigur, el vrea banii şi nu apa pentru că, din punctul său de vedere, 1 leu este mai valoros decât un pahar cu apă. Aşadar, în realitate, avem de-a face cu inecuaţia:

Valoarea unui pahar de apă < 1 leu

La rândul său, atâta timp cât nu-i este sete, cumpărătorul va păstra banii în buzunar. Pentru el, banii vor fi mai valoroşi decât apa. Pe măsură ce i se va face sete, din punctul său de vedere, valoarea apei va începe să crească. Logic, cumpărătorul va scoate banii din buzunar să-i dea în schimbul paharului cu apă abia după ce, din punctul său de vedere, valoarea unui pahar de apă va depăşi 1 leu, conform unei alte inecuaţii:

Valoarea unui pahar de apă > 1 leu

Iată că redescoperim un adevăr elementar! Nevoile noastre sunt cele care conferă valoare bunurilor şi serviciilor. Banalul motiv pentru care, de pildă, spunem că „foamea este cel mai bun bucătar".

Am recurs la acest raţionament, altfel simplist, pentru a reaminti faptul că schimburile care au loc într-o economie de piaţă se întemeiază pe inegalităţi, iar nu pe egalităţi şi preţuri de echilibru, aşa cum pare la prima vedere. Schimbul paharului de apă pe 1 leu aduce avantaje ambilor participanţi la tranzacţie: pentru vânzător, 1 leu este mai valoros decât paharul cu apă; pentru cumpărător, paharul cu apă este mai valoros decât 1 leu. Matematiceşte judecând, este de presupus că vânzătorul ar fi dispus să schimbe paharul cu apă şi pe ceva mai puţin de 1 leu, să zicem $(1 - \varepsilon)$ lei, *preţ minim acceptabil* din

punctul său de vedere. La rândul său, cumpărătorul ar fi dispus să plătească şi ceva mai mult de leu, să zicem (1 + ε) lei, *preţ maxim acceptabil* din punctul său de vedere.

Aşadar, există un interval de suprapunere al intereselor celor doi în efectuarea schimbului, respectiv, intervalul dintre preţul minim şi preţul maxim acceptabil, (1 – ε, 1 + ε) lei. Acest interval se numeşte *marjă de negociere în avantaj*. Existenţa sa face posibilă negocierea *schimbului reciproc avantajos*. În urma negocierilor, paharul cu apă va fi vândut la un preţ oarecare, situat în acest interval. De pildă, dacă (ε = 0,1), vânzătorul ar obţine maximum de avantaje la *preţul maxim acceptabil de 1,1 lei*, iar cumpărătorul la *preţul minim acceptabil de 0,9 lei*.

Atâta timp cât schimbul prezintă o marjă de avantaj reciproc, ambele părţi pot câştiga. Este posibilă negocierea câştig-câştig (*win-win*). Din fericire, pentru una din părţi şi, din păcate pentru cealaltă, una poate să câştige mai mult şi alta mai puţin. Diferenţa o face puterea de negociere.

Cu toţii negociem pentru a lua mai mult decât dăm sau măcar tot atât, indiferent dacă-i vorba de produse, servicii, bani, atitudini, afecte şi sentimente. Aceasta desigur, ori de câte ori nu vrem să dăm şi nici să luăm pe gratis.

Două piste mintale de vizualizare

Abordarea procesului de negociere, indiferent de natura lui, dobândeşte semnificaţii mai pragmatice prin urmărirea a două piste de vizualizare mintală. Prima priveşte vizualizarea în termeni de vânzare-cumpărare, iar a doua vizualizarea unei scări imaginare, pe care se mişcă negociatorii.

Prima pistă. În plan mintal, orice negociere poate fi şi trebuie transpusă în termenii de vânzare-cumpărare.

Să ne reamintim faptul că, în esenţa sa, negocierea este o chestiune de dat şi de luat. Din această perspectivă, procesul ca atare poate fi vizualizat oricând în termeni de vânzare-cumpărare. Practic, fiecare negociator vinde ceea ce are *de dat* şi cumpără ceea ce are de *luat*. Fiecare plăteşte un preţ pentru ce ia şi încasează un preţ pentru ce dă.

Vizualizând negocierea ca proces mental de vânzare-cumpărare, ajungem să percepem mai clar şi mai imperios rolul jucat de necesara şi sfânta „târguială". Definită în termeni de vânzare-cumpărare, negocierea apare ca un proces de schimb de informaţii, oferte, cereri şi concesii în care:

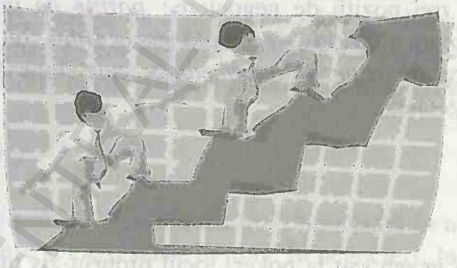
- vânzătorul urmăreşte să afle *preţul maxim* la care cumpărătorul ar fi dispus să cumpere, fără ca el însuşi să divulge *preţul minim* la care ar fi dispus să vândă, iar
- cumpărătorul urmăreşte să afle *preţul minim* la care vânzătorul ar fi dispus să vândă, fără ca el însuşi să divulga *preţul maxim* la care ar fi dispus să cumpere.

De pildă, vizualizarea în termeni de vânzare-cumpărare a negocierii unui contract de muncă permite identificarea clară a rolurilor jucate de protagonişti : angajatorul cumpără şi candidatul vinde. Angajatorul cumpără abilităţi, competenţe, timp şi respect pentru regulile sale. În schimbul lor, plăteşte un preţ, numit salariu, onorariu etc. Pentru serviciile prestate (vândute), candidatul încasează acest preţ, lunar, chenzinal sau altfel. În modul cel mai firesc, cumpărătorul va dori să cumpere ieftin, iar vânzătorul să vândă scump.

Similar, la negocierea unui credit, banca vinde clientului o sumă de bani pe durată determinată. În schimb, pretinde un preţ, în forma concretă a dobânzii. În modul cel mai firesc, banca va dori să vândă scump – dobândă mai mare –, iar clientul să cumpere ieftin – dobândă mai mică.

Procesul poate fi vizualizat asemănător în negocierea unui contract de publicitate, unde se vinde şi cumpără spaţiu şi timp de antenă. La fel, într-un contract de leasing sau alt gen de închirieri. Cel care cumpără, vrea chiria mică. Orice altă negociere poate fi transpusă similar. Chiar şi negocierea cu agentul de circulaţie poate fi vizualizată ca o „vânzare-cumpărare" ; amenda nu este altceva decât preţul plătit pentru „libertatea" de a fi încălcat o regulă.

A doua pistă. În spatele oricărei negocieri putem imagina şi vizualiza o scară, pe care cumpărătorul urcă, deşi ar vrea să coboare, iar vânzătorul coboară, deşi ar vrea să urce. Fiecare îl trage pe celălalt în sensul dorit de el.



Expresia acestei scări se schimbă odată cu natura obiectului negocierii. De pildă, la negocierea preţului sau a salariului (în bani), scara are expresie *valorică*, la negocierea dobânzii sau comisionului, scara este *procentuală*, la negocierea termenului de garanţie, a termenului de livrare sau a duratei de execuţie, scara este *temporală*, la negocierea scadenţei de plată, este *calendaristică*, la negocierea mărimii coletului sau lotului livrat, scara va fi *cantitativă, în unităţi fizice* şi aşa mai departe.

Chiar şi când negociem cu zugravul alegerea culorii pereţilor, putem identifica o scară. De regulă, pentru culoarea pe care o dorim mai tare, zugravul va cere un preţ mai mare, iar pentru cea pe care o dorim mai puţin, va cere un preţ mai mic. Din instinct sau din experienţă, zugravul va corela scara preţurilor cu o scară a preferinţelor noastre.

Practic, o astfel de scară există mereu, în orice gen de negociere.

Scara imaginară pe care o vizualizăm pe o scenă mintală este extrem de utilă în clarificarea sensului mişcărilor negociatorilor. În raport cu interesele lor specifice, ei vor tinde să urce sau să coboare. De pildă, la negocierea preţului pe scara valorică, sensul intereselor vânzătorului ţinteşte treptele de sus. Deoarece încasează preţul, în mod

normal, el propune un preţ înalt şi-l trage pe cumpărător de jos în sus. În schimb, cumpărătorul, care plăteşte preţul, ţinteşte treptele de jos ale scării şi-l trage pe vânzător de sus în jos. Treapta scării pe care cei doi se vor întâlni şi vor „bate palma" va indica preţul negociat sau acordul.

La negocierea termenului de garanţie pe o scară de timp, sensul intereselor se va inversa. Aici, vânzătorul este interesat într-un termen de garanţie mai strâns şi vine din josul scării. Cumpărătorul, interesat într-un termen de garanţie mai mare, va proceda pe dos, trăgând pe vânzător în sus.

La negocierea unui credit, pe scara procentuală, banca va ţinti o dobândă înaltă, pe treptele de sus ale scării, în timp ce clientul va ţinti o dobândă redusă, pe treptele de jos. În sfârşit, oricare ar fi condiţia negociată, dacă interesele negociatorilor au sensuri contrarii, pe scara imaginată în spatele negocierii, unul va tinde să urce, iar altul să coboare.

Poziţiile de negociere

Suntem deja în măsură să vizualizăm procesul de negociere şi, mental, vedem negociatorii care se mişcă într-un sens sau altul pe scara intereselor. Ori de câte ori, unul dintre ei va pune ferm piciorul pe o anume treaptă a scării şi va spune ceva de genul „Eu sunt aici. Ce zici de asta?", vom avea de-a face cu declararea unei *poziţii de negociere*.

În principal, există trei poziţii de negociere: *poziţia de intrare* sau *deschiderea*, *poziţia de ieşire* sau *ruptura* şi *poziţia negociată* sau *acordul*. Între ele, vor mai putea fi exprimate un număr oarecare de *poziţii intermediare*, care alunecă treptat de la poziţia de intrare către poziţia negociată.

Deschiderea

Mulţi dintre noi ştiu că la şah sau la poker, jocul propriu-zis nu începe atunci când se aşază piesele sau se dau cărţile, ci atunci când unul dintre jucători face mutarea de *deschidere*. Desigur, dacă nimeni nu deschide (*pas deschiderea*), se refac cărţile şi jocul se reia.

În negocieri, lucrurile stau fel; momentul declanşator al jocului negocierilor propriu-zise nu este cel al aşezării la masă, ci cel în care unul sau altul dintre oponenţi deschide, adică îşi declară *poziţia de intrare*. Deschiderea este un pas făcut pe una dintre treptele scării vizualizate în paragraful anterior. Tot aşa cum jocul de poker sau cel de şah nu se încheie cu deschiderea, nici negocierea nu ia sfârşit cu declararea poziţiei de intrare. E abia începutul.

Un negociator experimentat nu-şi declară *poziţia de intrare*, hodoronc-tronc, imediat ce se aşază la masa tratativelor. Mai întâi, evaluează situaţia, parcurge o fază de acomodare şi începe schimbul de informaţii.

În plus, ceea ce spune negociatorul în deschiderea negocierilor este mai curând ceea ce vrea să audă celălalt, decât ce speră să obţină. Poziţia de intrare (notată cu PD) este doar prima ofertă, prima propunere. Deschiderea este doar punctul de plecare. Are rolul

de a asigura un spaţiu de manevră, atât în raport cu poziţiile adverse, cât şi cu obiectivele proprii.

Exemplul 1a : Negocierea salariului

La negocierea salariului, candidatul declară : „Accept slujba pentru un salariu de 2 000 lei/lună". În sinea sa, el ştie că ar semna şi la 1 500 lei/lună, dar nu mai puţin de atât. Poziţia sa de deschidere este : PD1 = 2 000 lei. Pragul minimal de 1 500 lei exprimă poziţia sa de ruptură pe care, în mod normal, n-o dezvăluie oponentului. Angajatorul va putea spune : „Noi vă oferim 1 600 lei/lună". Avem şi cealaltă poziţie de deschidere : PD2 = 1 600 lei. Angajatorul l-ar angaja şi cu 2 600 lei, dar nu mai mult. Acest prag maximal este poziţia sa de ruptură, care rămâne secretă.

Pot fi atâtea poziţii de deschidere câte părţi negociatoare la masa tratativelor. Există o distanţă oarecare între ele. Într-un efort de abstractizare, imaginăm negociatorii plasaţi pe o scară (grila de salarizare) de-a lungul căreia caută un punct de întâlnire convenabil pentru amândoi. Punctul de întâlnire, echilibru al intereselor contradictorii, va fi un nivel al salariului care îi satisface pe amândoi şi pentru care obţin *acordul*. Poziţiile de deschidere prea îndepărtate fac negocierea dificilă.

Aşadar, primul pas în lungul drum către *acord* este poziţia de deschidere a unuia sau altuia dintre negociatori. Ca şi într-o partidă de şah, mutarea de deschidere are cea mai mare înrâurire asupra întregii partide. O deschidere slabă compromite partida. În procesul de negociere, poziţia de intrare are mai mult efect decât oricare altă mişcare ulterioară.

Negociatorii înţelepţi, înainte de a declara poziţia de deschidere, caută răspunsuri bune următoarelor întrebări : *Cine declară primul ? Cât declar ? Cum răspund declaraţiilor oponentului ? Când declar ? Cum formulez propunerile ?*

Cine declară primul ?

De cele mai multe ori, ordinea deschiderii are importanţă în negocieri. La şah, albul are mutarea de deschidere şi are o şansă în plus. În negocieri, lucrurile stau mai curând pe dos ; cel care vorbeşte la urmă vorbeşte mai bine. Cel puţin, asta e regula validă în peste 51% din cazuri. Negociatorul care deschide primul este dezavantajat în raport cu cel care declară ulterior. Primul oferă repere de orientare celui de-al doilea. Îl ajută să evite unele erori de estimare. Regula generală : Oponentul trebuie adus în postura de a deschide primul. Negustorul călit de bazar, ghidat de experienţă şi instinct, răspunde la întrebarea „Cât costă acest produs ?" cu ceva de genul : „Da' matale cât ai da ?".

O întâmplare cu iz de anecdotă din lumea marilor afaceri invocată în exact aceeaşi idee de către G. Richard Shell (op. cit., p. 173) va limpezi mai uşor lucrurile :

Marele bancher american, J.P. Morgan, ţinea morţiş să cumpere un zăcământ de fier în Mesabi. Terenul aparţinea unui alt magnat, J.D. Rockefeller, căruia Morgan i-a cerut expres să avanseze un preţ.

Bătrânul s-a prefăcut dezinteresat, dar i-a sugerat să negocieze tranzacţia cu fiul său, John D. Rockefeller jr. Drept urmare, Morgan l-a invitat pe junior la biroul său din Wall Street şi, peste trei săptămâni, tânărul a dat curs invitaţiei. L-a găsit pe Morgan aplecat peste un vraf de hârtii, fără să-i acorde atenţie. După câteva minute de aşteptare penibilă, Morgan a mârâit: „Hai, spune odată care-i preţul vostru!".

Deşi luat repede, tânărul a replicat calm: „Domnule Morgan, trebuie să fie o greşeală! Nu am venit aici ca să vând. Am înţeles că dumneavoastră doriţi să cumpăraţi".

Morala e limpede: nici unul nu voia să avanseze un preţ de deschidere. Fiecare dorea să facă celălalt primul pas. În cele din urmă, de comun acord, au angajat un mediator care a stabilit preţul zăcământului.

Mărturisesc faptul că regula a funcţionat corect şi în ce mă priveşte. Cu ani în urmă, cumpăram o proprietate la ţară, sub poala unei păduri. Ghidat de înţelepciunea strămoşilor, fostul proprietar a evitat timp îndelungat să avanseze un preţ, dar îmi cerea insistent oferta mea. Au urmat patru întâlniri, pe parcursul a patru săptămâni şi nici unul n-a deschis. Aflasem că a intervenit un cumpărător concurent. Eram gata să cedez la a cincea întâlnire. Mi-am pregătit oferta de preţ, dar oponentul a cedat cu doar câteva minute mai înainte. Frumos din partea lui! A cerut un preţ la jumătatea celui pe care intenţionam să-l ofer.

Îndeobşte, în practica negocierii salariilor, angajatorul cere candidatului să-şi exprime primul opţiunea. Este un moment dur, dar şi unul cheie. La auzul acestei solicitări, psihologii recomandă să respirăm adânc, să ne ţinem bine în scaun şi să adăugăm un plus de tărie în voce. O replică utilă pentru smulgerea unui timp de gândire în momente dificile ar putea fi: „Există un răspuns care v-ar mulţumi?".

Exemple uzuale de replici ulterioare acestui moment, bune pentru a evita prima declaraţie ar putea fi:

- „Dumneavoastră cât aţi fi dispus să investiţi în competenţele mele?"
- „E rândul dvs. să vă pronunţaţi. Am oferit competenţe, în limita puterilor mele. Vă rog să propuneţi compensaţii pe măsură!"
- „Care a fost salariul predecesorului meu?" (Replica angajatorului: „Nu am un răspuns imediat. Ar trebui să întreb la contabilitate" sau „La începutul sau sfârşitul carierei?" Continuarea corectă: „La sfârşitul carierei" sau „Datele cele mai recente")
- Când avem putere mare de negociere (performanţe şi CV excepţional) putem tatona şi în genul: „OK! Dacă tot am ajuns aici, vă rog să faceţi o ofertă minimală, din punctul dvs. de vedere. Dacă va fi rezonabilă, vom continua discuţia".

În sfârşit, dacă prima declaraţie nu poate fi evitată, atunci deschiderea va fi formulată vag şi prudent, astfel încât să nu conţină cifre. Cifrele sunt precise şi fixează limite.

Truc: În ultimă instanţă, se poate recurge la un truc. Cu tot respectul cuvenit, propunem declaraţia simultană a ambilor parteneri, în scris, pe două bucăţi de hârtie, care vor fi

confruntate ulterior. În acest fel, nu va mai exista o primă declaraţie, ci două declaraţii simultane.

Şi totuşi, răspunsul la întrebarea „Cine deschide primul?" merită nuanţat. Psihologii spun că cel care avansează prima ofertă are o şansă în plus să influenţeze aşteptările celui de-al doilea, forţându-l adesea să-şi modifice intenţiile iniţiale. Oamenii sunt puternic influenţaţi de „prima impresie". Psihologii au dovedit experimental că, la prima vedere, majoritatea repondenţilor afirmă că produsul 7 x 6 x 5 x 4 x 3 x 2 x 1 dă un rezultat mai mare decât produsul 1 x 2 x 3 x 4 x 5 x 6 x 7. Desigur, rezultatul este acelaşi, dar eroarea de estimare vine din faptul că ne concentăm pe primele cifre şi, apoi, extrapolăm.

Sintetizând experienţa câtorva negociatori, vom comenta doar câteva situaţii în care, decizia de a deschide primul sau, după caz, de a-l lăsa pe oponent s-o facă, poate fi una mai înţeleptă.

- Atunci când relaţia cu oponentul contează mai presus decât tranzacţia negociată şi când amândoi ţinem la această relaţie, nu merită să ne facem probleme tactice cu întâietatea deschiderii. Pur şi simplu nu contează cine o face primul; va fi oricum o deschidere rezonabilă.
- Ori de câte ori lipsesc informaţiile despre piaţă şi despre intenţiile oponentului, este mai bine să ne ţinem gura şi să lăsăm oponentul să deschidă primul. Brien Epstein, managerul trupei Beatles n-a respectat regula la negocierea primului lor film. Producătorii erau pregătiţi să ofere 25% din profit. Fără o idee clară despre această piaţă, Brien s-a repezit cu 7,5%. Acordul a fost semnat pe loc. Filmul a avut succes. Beatles a câştigat bine, dar putea câştiga de 3 ori mai bine.
- Atunci când avem o mână slabă şi oponentul este mai tare la toate capitolele, de regulă, cel mai înţelept lucru este să-i recunoaştem cinstit superioritatea şi să-i lăsăm lui deschiderea. Uneori însă, putem merge la câte o cacialma; asta înseamnă că deschidem cu pretenţii mari şi simulăm putere şi valoare.
- Când avem o mână tare, iar relaţia cu oponentul nu prea contează, regula spune să deschidem cu toată fermitatea la un nivel foarte înalt şi să dăm de înţeles că rămâne puţin loc pentru concesii.

În concluzie, nu prea există o reţetă universală a tacticilor de deschidere. Şi totuşi...

Cât declar în deschidere ?

Asupra nivelului deschiderii, regulile de bază ale declarării poziţiei de intrare în negociere sună cam aşa:

- Când vinzi, începi de „sus" şi cedezi greu. Declară mai mult decât vrei să obţii, semnalând totuşi disponibilitate la concesii! Paşii concesiilor vor fi din ce în ce mai mici.
- Când cumperi, începi de „jos" şi cedezi greu! Declară mai puţin decât poţi da! Dacă ai 5 mii în buzunar, declară 2 mii! Semnalează disponibilitate la concesii, în paşi din ce în ce mai mici.
- Plasează deschiderea departe de ceea ce speri să obţii, ca şi de poziţia declarată a oponentului, pentru a-ţi oferi spaţiu de manevră!

- Nu exagera! Dacă sari calul, rişti să rupi negocierea înainte de a o începe cu adevărat.

Corolarul acestor reguli este sintetizat simplu în cunoscuta expresie din folclorul negustoresc:

„Fraier nu-i cel care cere, ci cel care dă."

...Şi totuşi, *manifestările de lăcomie şi mercantilism dăunează grav sănătăţii negocierilor.* Aşadar, răspunsul la întrebarea „Cât declar?" merită serios nuanţat:

- De pildă, în negocierea situaţiilor în care relaţia viitoare dintre părţi contează cu adevărat, deschiderea potrivită este cea onestă şi rezonabilă, chiar concesivă. Ea reflectă atenţia acordată relaţiei.
- Când tranzacţia are miză mare, relaţia nu prea contează şi mai avem şi pârghii puternice de control, deschiderea optimistă este cea mai bună. Atenţie! Am scris *optimistă, nu excesivă*! O deschidere optimistă devine excesivă atunci când nu are justificare şi nici un argument rezonabil nu o susţine.
- Când tranzacţia are miză mare, relaţia nu contează, nu avem pârghii de control şi oponentul ştie acest lucru, este oportună o deschidere rezonabilă sau concesivă. La o deschidere optimistă, oponentul ne-ar putea trimite la plimbare. Adesea, proaspeţii absolvenţi lipsiţi de experienţă fac această greşeală la angajare.
- De asemenea, atunci când clientul detestă să negocieze şi nu vrea să se tocmească, deschiderea rezonabilă sau concesivă este singura recomandată. Deschiderea optimistă riscă să alunge clientul.

Cum răspund declaraţiilor ?

Întrebările de acest gen vin atunci când oponentul deschide primul. Acum, propria poziţie de intrare va fi formulată ţinând seama de obiective, dar şi ca replică la deschiderea oponentului.

O primă recomandare utilă: Evită răspunsul imediat! Nu respinge propunerea la primul impuls! Orice răspuns grăbit, fie afirmativ, fie negativ, riscă să transmită un semnal nepotrivit.

Graba de a da un răspuns pozitiv semnalează faptul că propunerea este avantajoasă. Constatând acest lucru, oponentul va putea retrage oferta. În cel mai bun caz, vom spune adio la concesii.

Graba de a formula un răspuns negativ sau o contra-propunere semnalează agresivitatea sau faptul că nu-ţi pasă de interesele celuilalt. De regulă, oponentul devine mai îndârjit, mai vehement.

Este mult mai înţelept ca replica să vină abia după un răgaz de explorare şi dezbatere a propunerii oponentului. Punem întrebări precise şi ascultăm cu atenţie. În cele din urmă, răspunsul va fi formulat ca o propunere alternativă. Vom testa flexibilitatea poziţiei sale prin abordări de genul: „Aşa! Speram să...", „Hmm! Mă aşteptam la mai puţin (mult)..." sau „Ar putea fi o problemă sub următorului aspect..."

Totuşi, în interiorul nostru, vom considera propunerea oponentului ca fiind o poziţie ideală din punctul său de vedere. Consecinţa acestui fapt va fi respectarea următoarei reguli:

> *Regula regină negocierii*
> Refuză din principiu prima ofertă a oponentului, oricât de atractivă şi avantajoasă ar părea aceasta! (Kennedy, 1998, p. 145). În mod normal, prima ofertă (poziţia sa de intrare) este punctul de plecare şi nicidecum cel în care oponentul anticipează să încheie negocierea.

Când declar condiţia (preţul) ?

Povestea însetatului din deşert este instructivă pentru tipul de răspuns căutat la această întrebare. Nisipul fierbinte îi arde tălpile şi soarele îl dogoreşte în creştet. Din fericire, în zare, se vede sacagiul cu apă de vânzare. „Cât costă?", întreabă însetatul. „Vezi muntele în depărtare! De acolo aduc apa", răspunde sacagiul. „Bine, bine, dar cât costă?" insistă disperat însetatul. „Aşa-i de gustoasă şi răcoroasă!", spune sacagiul... Şi monologul paralel va continua până când însetatul e gata să se prăbuşească de sete. Atunci sacagiul va ceda: „Câţi bani ai la tine? Dă-i încoace şi bei apă!"

Filosofia sacagiului – *Să crape de sete când declari preţul apei!* – poate părea cinică, dar şi pilduitoare pentru alegerea momentului potrivit pentru dezvăluirea preţului şi, în general, a condiţiilor puse oponentului. Principiul pompierului sună la fel: *Obţii mai mult când arde casa, decât după ce stingi focul.*

Ideea rămâne aceea că puterea de negociere este maximă atunci când oponentul s-a convins deja de oportunitatea tranzacţiei. În marketing şi vânzări, regăsim cu acelaşi sens principiul AIDA, în patru paşi:

Atracţie – Interes – Dorinţă – Acţiune.

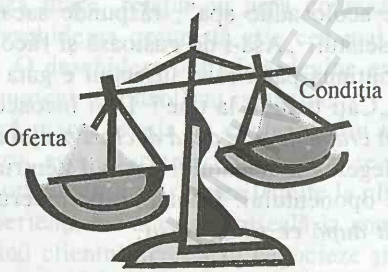
Preţul merită adus în discuţie cât mai târziu, abia după ce argumentaţia şi demonstraţia asupra oportunităţii tranzacţiei s-a dovedit eficace. Dacă oponentul nu-i încă convins şi nici gata să treacă la acţiune, putem să nu-i mai spunem preţul deloc. Aici, regula este ca şi la poker: nu merită să mai arăţi cărţile jucătorului care nu plăteşte mâna.

Corolar. În negocieri, valoarea unei oferte sau a unei concesii este mai mare înainte de a fi acordată, decât după aceea.

Cum formulez propunerile şi replicile ?

Vom privi negocierea ca o balanţă între ceea ce dăm şi ceea ce luăm la schimb. Principial, orice propunere sau replică va trebui formulată din două părţi: *oferta şi condiţia*. *Condiţia* exprimă ceea ce vrem să obţinem de la oponent. *Oferta* exprimă ceea ce suntem dispuşi să dăm la schimb.

Oferta şi condiţia sunt cele două talere ale balanţei negocierii: un taler conţine ceea ce avem de dat oponentului din ceea ce ar vrea el să primească, iar celălalt conţine ceea ce vrem să luăm la schimb de la oponent. Condiţia este cererea. Când vindem, bunul vândut este ofertă, iar preţul cerut este condiţia pusă cumpărătorului. Când cumpărăm, nimic nu ne împiedică să considerăm că vindem nişte bani; oferta este preţul pe care suntem dispuşi să-l plătim, iar condiţia pusă este bunul pe care-l dorim în posesie.



Ideea de balanţă a negocierii răspunde perfect principiul psihologic al *reciprocităţii*. Încă de la antici, expresiile latineşti ale acestui principiu sunt formulate prin: *do ut des (dau dacă dai) şi facio ut facias (fac dacă faci)*.

Ele sugerează ideea de a apăsa simultan ambele talere ale balanţei. Practic, propunerile corect formulate ar trebui să expună la modul condiţional ideea de „Dacă tu..., atunci eu..." sau „Dacă noi..., atunci voi..." şi reciproc. Astfel, vom putea transmite mesaje care cuprind simultan atât oferta noastră, cât şi condiţia pusă oponentului:

- „Dacă-mi dai ceea ce vreau, atunci ţi-aş putea da ceea ce vrei";
- „Dacă ţii cont de interesele mele, aş putea ţine cont de interesele tale".

Deşi uzuale în practică, propunerile care cuprind doar oferta sau doar condiţia creează adesea probleme. Propunerea care expune doar oferta riscă să fie percepută ca o tendinţă de a face concesii unilaterale. Propunerea care expune doar condiţia riscă să fie percepută ca o tendinţă agresivă, atitudine egoistă sau manifestare a lăcomiei.
Subtilităţi: Condiţia este formulată clar, răspicat şi fără ocolişuri:

- „Dacă reduceţi termenul de plată cu 4 zile, atunci...",

oferta putând fi formulată şi în termeni mai vagi:

- „...am putea lua în calcul un program de livrări mai avantajos".

Dacă trece neobservată, imprecizia formulării „program de livrări avantajos" păstrează un spaţiu de manevră pentru următoarele faze ale procesului de negociere.

Poziţia de ruptură

Mai întotdeauna, undeva pe scara negocierilor, există o limită peste care sau, după caz, sub care, negociatorul ratează şi speranţele sale cele mai pesimiste. Împins dincolo de acea limită, el rupe negocierea şi iese din joc. Această limită este numită *poziţie de ruptură, poziţie de ieşire* sau pur şi simplu, limită de negociere. După cum sensul intereselor negociatorilor urcă sau coboară pe scara negocierilor, unul dintre negociatori va avea o poziţie de ruptură maximală, iar altul o poziţie de ruptură minimală. Aşadar, pe scara negocierilor, există cel puţin două astfel de poziţii.

În figura de mai jos, limita maximală, notată (PR), este pragul peste care rupe negocierea şi iese din joc acel negociator interesat să coboare scara negocierii, iar limita minimală, notată (Pr), este pragul sub care iese din joc negociatorul interesat să urce pe aceeaşi scară.

Reluând şi prelungind Exemplul 1a, folosit deja la clarificarea poziţiei de deschidere, vom exemplifica numaidecât locul şi rolul poziţiilor de ruptură.

Exemplul 1b. Negocierea salariului

Revenim la negocierea salariului, în care candidatul declară: „Accept slujba pentru un salariu de 2000 lei/lună". Ne reamintim faptul că, în sinea sa, ar fi dispus să se angajeze şi pentru un salariu mai mic, de cel puţin 1 500 lei/lună. Limita minimală de 1 500 lei exprimă poziţia sa de ruptură pe care n-o va dezvălui oponentului.

Aşadar, limita minimală este: Pr = 1 500 lei/lună şi rămâne secretă.

Sub acest nivel al salariului, angajatul „rupe" negocierea, adică refuză slujba sau demisionează. Mai mult decât atât, atunci când primeşte propuneri sub „Pr", se simte lezat în orgoliul său, minimalizat, ofensat, depreciat. Va putea pleca supărat, trântind uşa sau protestând într-un alt mod oarecare.

La rândul său, angajatorul a declarat: *„Noi vă oferim 1 600 lei/lună"*, chiar dacă l-ar angaja pe candidat şi pentru un salariu de maximum 2 600 lei/lună. Această limită maximală exprimă poziţia sa de ruptură.

Limita maximală este: PR = 2 600 lei/lună.

Peste acest nivel al salarului, angajatorul nu mai este dispus să discute. Ba chiar, s-ar putea considera „jefuit". Ar putea spune că angajatul este obraznic, lacom sau prea performant pentru postul disponibil în firma sa. În orice caz, va respinge propunerea, va „rupe" negocierea şi va arăta uşa.

Notă: Când există grile de salarizare impuse prin lege sau negociate cu sindicatele, limitele (poziţiile de ruptură) sunt determinate precis la capetele intervalului (min. - max.), din grila funcţiei sau postului negociat. În vânzări, când există un mandat, limitele maxime şi minime sunt precizate expres, iar mandatul este secret profesional.

Dincolo de aspectele strict tehnice şi financiare, constatăm şi un aspect psihologic de mare fineţe; orice declaraţie de deschidere sub poziţia de ruptură minimală sau peste cea maximală antrenează, de regulă, o anumită doză de orgoliu rănit şi frustrare, în plan emoţional. Este un indiciu semnificativ pentru importanţa strategică ascunsă a intuiţiei şi a investigaţiei necesare pentru aproximarea satisfăcătoare a limitelor din mandatul sau mintea oponentului.

Secretul poziţiilor de ruptură

Insistăm asupra faptului că poziţiile de ruptură nu sunt declarate. Spre deosebire de poziţiile de deschidere, ele rămân „secrete". Ca şi faţa nevăzută a lunii, ele alcătuiesc o faţă ascunsă a negocierilor. Uneori, sunt atât de „secrete" încât însuşi negociatorul nu le ştie din vreme, dar le conştientizează brusc abia atunci când oponentul sare calul cu pretenţii exagerate. Practic, negociatorul care-şi desconspiră limita (poziţia de ruptură pierde tot ceea ce ar fi putut câştiga dintr-o negociere. Din acest motiv, mandatul negociatorilor este considerat un document secret profesional. În mandat, de regulă, sunt precizate limitele minime şi maxime între care este împuternicit să negocieze. Dacă adversarul le-ar afla înainte de negociere, ar putea lovi de-a dreptul la ţintă, exact pe limită, anulând orice marjă de manevră.

În acest moment, avem o interpretare clară asupra afirmaţiei după care „negocierea este arta vânzătorului de a descoperi preţul maxim (PR), pe care cumpărătorul este dispus să-l plătească, fără a divulga preţul minim (Pr), pe care el însuşi este gata să-l accepte" şi reciproc.

În plus, a devenit limpede şi faptul că investigarea, estimarea sau percepţia intuitivă a poziţiei de ruptură adverse are o importanţă crucială pentru reuşita unei negocieri. Este o cheie reuşitei. Orice plus de efort în informarea şi tatonarea limitelor oponentului, înainte de deschidere poate fi răsplătit din plin. Flerul negociatorului rasat rezolvă uneori această problemă într-o manieră ocultă, dincolo logica aparenţelor.

Concurenţa poziţiilor de ruptură

Chiar dacă poziţiile de ruptură rămân ascunse oponentului, poziţionarea lor una în raport cu cealaltă pe scara negocierii ridică o subtilă problemă de oportunitate a tranzacţiei negociate. Când concurenţa lor permite existenţa unei marje de negociere în avantaj, acordul părţilor este posibil şi oportun. Din contra, când nu există marjă de negociere în avantaj, acordul nu este posibil şi, mai devreme sau mai târziu, negocierea se împotmoleşte în „punctul mort".

Aceste aspecte ascunse ale negocierii devin uşor inteligibile odată cu vizualizarea grafică a concurenţei poziţiilor de ruptură sau a limitelor. Pe seama figurii 74, vom comenta cele două cazuri generice de concurenţă a poziţiilor de ruptură şi vom face o necesară şi utilă distincţie între ele.

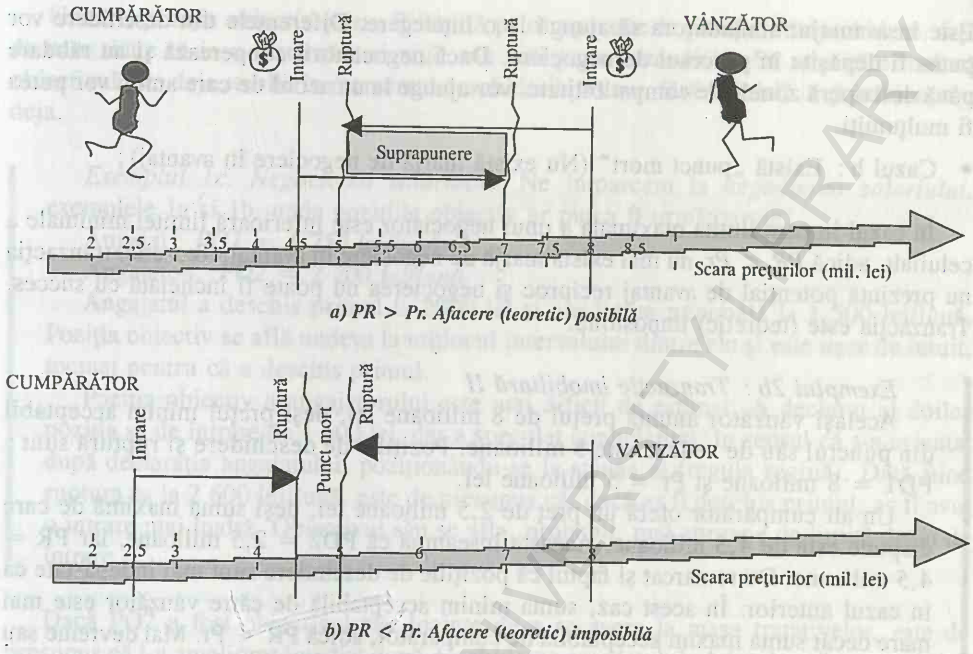


Figura 74. *Concurenţa poziţiilor de ruptură*

- Cazul a: Există marjă de negociere în avantaj;

În cazul în care, limita maximală a unui negociator este superioară limitei minimale a celuilalt, adică

$$PR > Pr$$

cel puţin teoretic, există o marjă de negociere în avantaj. Tranzacţia este reciproc avantajoasă şi negocierea poate fi încheiată cu succes.

Exemplul 2a: Tranzacţie imobiliară I

Vânzătorul anunţă un preţ de 8 milioane lei, deşi preţul minim acceptabil din punctul său de vedere este de doar 5 milioane. Aceasta înseamnă că *poziţia sa de intrare* în negociere este PD1 = 8 milioane, iar Limita minimală este Pr = 5 milioane lei.

În deschidere, la prima strigare, cumpărătorul oferă un preţ de 4,5 milioane lei, deşi suma maximă pe care ar fi dispus s-o plătească este de 7 milioane lei. Aceasta înseamnă că PD2 = 4,5 milioane, iar PR = 7 milioane. În acest caz, limita maximă este mai mare decât cea minimă, adică preţul minim acceptat de vânzător este mai mic decât preţul maxim oferit de cumpărător: PR > Pr.

Principial, deoarece există un interval de suprapunere şi compatibilitate între cele două limite, va exista şi *o marjă de negociere în avantaj*. Interesele şi obiectivele părţilor sunt compatibile pe toată lungimea intervalului de suprapunere a poziţiilor de ruptură.

Este în avantajul amândurora să ajungă la o înţelegere. Diferenţele din deschidere vor putea fi depăşite în procesul de negociere. Dacă negociatorii cooperează şi au răbdare până descoperă zonele de compatibilitate, vor ajunge la un acord de care ambii vor putea fi mulţumiţi.

- Cazul b: Există „punct mort" (Nu există marjă de negociere în avantaj);

În cazul în care limita maximală a unui negociator este inferioară limitei minimale a celuilalt, adică $PR < Pr$ nu mai există marjă de negociere în avantaj. Teoretic, tranzacţia nu prezintă potenţial de avantaj reciproc şi negocierea nu poate fi încheiată cu succes. Tranzacţia este (teoretic) imposibilă.

Exemplul 2b: Tranzacţie imobiliară II

Acelaşi vânzător anunţă preţul de 8 milioane lei, deşi preţul minim acceptabil din punctul său de vedere este 5 milioane. Poziţiile de deschidere şi ruptură sunt: PD1 = 8 milioane şi Pr = 5 milioane lei.

Un alt cumpărător oferă un preţ de 2,5 milioane lei, deşi suma maximă de care dispune este de 4,5 milioane. Aceasta înseamnă că PD2 = 2,5 milioane, iar PR = 4,5 milioane. De remarcat şi faptul că poziţiile de deschidere sunt mai îndepărtate ca în cazul anterior. În acest caz, suma minim acceptabilă de către vânzător este mai mare decât suma maxim acceptabilă de cumpărător, adică PR < Pr. Mai devreme sau mai târziu, tratativele vor ajunge la un aşa numit „punct mort", în care negocierea se împotmoleşte.

De această dată, există o diferenţă (teoretic) ireductibilă între limitele sau poziţiile de ruptură ale părţilor negociatoare. Logic, este de presupus că diferenţele existente între poziţiile de deschidere nu vor putea fi depăşite în procesul de negociere. Din păcate, nu există o zonă de compatibilitate între interesele şi obiectivele părţilor şi negociatorii se vor împotmoli în zona de „punct mort". Negocierea va risipi doar timpul, energia şi nervii. Dacă vor ajunge totuşi la o înţelegere, cel puţin unul dintre ei va fi în pierdere.

Necazul negocierilor cu „punct mort" este acela că poziţiile de ruptură sunt secrete, iar negociatorii nu pot şti din start dacă un acord reciproc avantajos este sau nu posibil. Cu cât vor descoperi mai repede acest lucru, cu atât vor irosi mai puţin efort, în mod zadarnic.

Obiectivele negociatorilor

Undeva, între deschidere şi ruptură, fiecare negociator are o poziţie de negociere pe care şi-o propune ca *obiectiv final al negocierilor*, încă înainte de a se aşeza la masă. De regulă, această poziţie sperată sau aşteptată, notată PO, are un caracter mai realist decât cea declarată şi mai optimist decât cea de ruptură. Fiecare negociator speră să întâlnească pe oponent pe această poziţie, la echilibrul intereselor divergente. Poziţia obiectiv este ceea ce speră să smulgă de la oponent, fără a-i leza în mod inacceptabil interesele. Totodată, ea reprezintă şi ceea ce negociatorul speră că va putea apăra în faţa asalturilor oponentului.

Uneori, poziţia obiectiv poate fi intuită prin raportare la poziţia de deschidere, faţă de care tinde să ia o distanţă mai mult sau mai puţin rezonabilă. Să nu uităm însă că obiectivul este deja stabilit în momentul deschiderii pe care, fără îndoială, a şi influenţat-o deja.

Exemplul 1c. Negocierea salariului. Ne întoarcem la *negocierea salariului,* exemplele 1a şi 1b, unde poziţiile obiectiv ar putea fi următoarele:

Angajat: *PO1 = 1 750 lei/lună*

Angajator: *PO2 = 2 200 lei/lună*

Angajatul a deschis primul la 2000 lei şi are limita minimală la 1 500 lei/lună, Poziţia obiectiv se află undeva la mijlocul intervalului dintre ele şi este uşor de intuit, tocmai pentru că a deschis primul.

Poziţia obiectiv a angajatorului este mai dificil de estimat. A declarat al doilea poziţia sa de intrare de 1 600 lei, dar a speculat conjunctura, în sensul că s-a orientat după declaraţia angajatului, poziţionându-se la stânga ei (regula regină). Dată fiind ruptura sa la 2 600 lei/lună, este de presupus că, dacă ar fi deschis primul, ar fi avut o intrare mai înaltă. Obiectivul său se afla, probabil, mai aproape de limită decât de intrare.

Dacă PO2 a fost obiectivul său înainte de a se aşeza la masa tratativelor, este de presupus că l-a ameliorat imediat după deschiderea angajatului. A înţeles că poate obţine ce vrea, oferind un salariu mai mic decât estimase. Poziţia obiectiv este mai flexibilă pentru negociatorul care declară al doilea. Flexibilitatea unei poziţii de negociere este dată de măsura în care negociatorul se abate de la obiectiv sau de la deschidere.

Acordul şi poziţia negociată

Undeva, există o cale de mijloc, o soluţie acceptabilă de ambele părţi, care aşteaptă să fie descoperită la masa tratativelor. Dacă va fi găsită, ea va constitui poziţia negociată sau acordul părţilor negociatoare. Practic, *acordul* părţilor va închide negocierea. Atunci când deschiderile se suprapun din start, „târguiala" nu mai are loc şi se ajunge direct la poziţia negociată.

De regulă, negociatorii se îndreaptă către acord din direcţii opuse. În negocierea salariului, de pildă, pentru a ajunge la acord, pe scara negocierii, angajatul coboară de „sus în jos", iar angajatorul urcă „de jos în sus" către această poziţie. Desigur, angajatului i-ar plăcea un salariu mai mare decât cel negociat, iar angajatorului i-ar conveni să plătească mai puţin.

Flexibilitatea poziţiilor se explică prin aceea că, pentru fiecare negociator, ceea ce vrea să obţină este mai valoros decât ceea ce are. Pentru consumator, de pildă, foamea face alimentele să pară mai valoroase decât banii daţi pe ele. Pentru vânzătorul de alimente însă, banii rămân mai valoroşi decât alimentele. Ar păstra alimentele dacă i-ar păsa mai mult de ele decât de bani. Regula este valabilă în orice alt gen de tranzacţie. Putem conta pe ea ori de câte ori negociem cu cineva care are nevoie de ceea ce avem noi, chiar dacă lasă impresia că nu recunoaşte această nevoie.

În cazul autentic care a inspirat exemplul cu negocierea salariului, acordul s-a obţinut aparent „generos" pe nivelul PN = 1 700 lei, la care s-au mai adăugat nişte sporuri.

Marja de negociere în avantaj

În sfârşit, putem construi o imagine sugestivă asupra concurenţei principalelor poziţii de negociere, aşa cum o putem vizualiza în figura 75. Concurenţa poziţiilor de negociere contradictorii conduce fie la o zonă de suprapunere a avantajelor şi la un acord posibil, fie la un „punct mort".

Zona de suprapunere a avantajelor părţilor negociatoare poartă numele de „marja de negociere în avantaj" sau „marja tranzacţiei reciproc avantajoase" (Kennedy, 1998, p. 103).

Domeniul *marjei de negociere în avantaj* este intervalul cuprins între poziţiile de ruptură sau limitele negociatorilor. Marginea din stânga este limita minimă, iar cea din dreapta este limita maximă. În reprezentarea grafică a negocierii salariului (1a, 1b, 1c), „ruptura" poate avea loc fie la pragul Pr = 1 500 lei/lună, din iniţiativa angajatului, care refuză să negocieze la stânga lui Pr, fie la pragul PR = 2 600 lei/lună, din iniţiativa angajatorului, care refuză să negocieze la dreapta lui PR.

În interiorul acestui interval, orice nivel de salariu este avantajos pentru ambele părţi şi, avantajul fiind reciproc, oponenţii vor fi mulţumiţi. Acordul se poate obţine în oricare punct din interiorul intervalului. Dacă ne întoarcem la reprezentarea grafică a tranzacţiei imobiliare (Exemplul 2a), „ruptura" poate avea loc fie la pragul Pr = 5 milione lei, din iniţiativa vânzătorului, care nu vinde sub Pr, fie la pragul PR = 7 milioane lei, din iniţiativa cumpărătorului, care nu plăteşte peste PR.

Ca şi mai sus, în interiorul intervalului dintre 5 şi 7 milioane, pe scara preţurilor, orice nivel de preţ este mai mult sau mai puţin avantajos pentru ambele părţi. Acordul este posibil în oricare punct al intervalului.

În exemplul negocierii salariului, de pildă, (acordul: PN = 1 700 lei), avantajul obţinut de angajator este considerabil mai mare decât al angajatului. Totuşi, deşi a negociat ceva mai slab, angajatul a obţinut ce şi-a dorit. Are motive să fie mulţumit. Dacă ar fi pregătit mai bine negocierea, ar fi avut mai multe informaţii asupra intenţiilor angajatorului, asupra propriei sale valori pentru angajator, dacă ar fi îndrăznit mai mult, ar fi putut obţine mai mult. În sfârşit,...dacă ar fi negociat perfect, ar fi obţinut 2600 lei. Ar fi trăit mai bine. Abilitatea de a negocia face diferenţa.

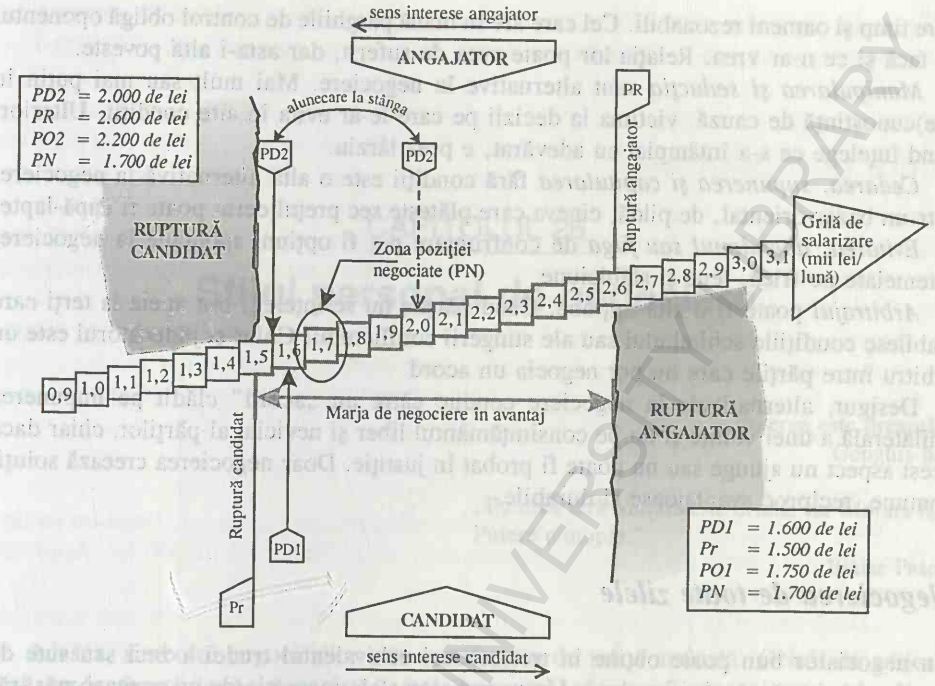


Figura 75. *Marja de negociere în avantaj*

Recapitulând, marja de negociere în avantaj este zona de acord posibil cuprinsă între poziţiile de ruptură minimală şi maximală. Concept fundamental pentru filozofia negocierilor, ea pune în lumină importanţa uriaşă a descoperii poziţiei de ruptură a oponentului înainte sau imediat după aşezarea la masa tratativelor. Poziţia de ruptură este una din cheile negocierilor. Dincolo de limite, întregul proces este puternic influenţat de poziţiile de deschidere care modelează climatul negocierilor. Când deschiderile vizează cooperarea, climatul rămâne pozitiv, constructiv. Când deschiderile sunt agresive, climatul poate fi mai ostil. Negocierea nu-i nici pace, nici război.

Alternative la negociere

Negocierea este doar o cale de a obţine ceea ce vrem de la ceilalţi. Nu-i singura şi nici cea mai bună în toate cazurile. Oamenii, ca şi animalele, pot lupta pentru hrană, împerechere, teritorii şi avere. Pentru a decide cine şi cât dă sau primeşte, găsesc adesea alternative la negociere.

Dominarea şi *constrângerea* impuse prin presiunea forţei brute, agresiune sau şantaj sunt redutabile alternative la negociere. Ele rămân oricum nişte condimente în reţeta negocierii. Când situaţia negociabilă reclamă extremă urgenţă, în sensul că obiectul disputei arde, sare în aer, dispare sau este distrus din cauze iminente, iar oponentul rămâne incapabil, ostil sau iresponsabil, dominarea este mai bună decât negocierea, care

cere timp şi oameni rezonabili. Cel care are în mână pârghiile de control obligă oponentul să facă şi ce n-ar vrea. Relaţia lor poate avea de suferit, dar asta-i altă poveste.

Manipularea şi seducţia sunt alternative la negociere. Mai mult sau mai puţin în (ne)cunoştinţă de cauză, victima ia decizii pe care le-ar evita în alte condiţii. Ulterior, când înţelege ce s-a întâmplat cu adevărat, e prea târziu.

Cedarea, supunerea şi capitularea fără condiţii este o altă alternativă la negociere. Într-un bazar oriental, de pildă, cineva care plăteşte sec preţul cerut poate fi Papă-lapte.

Evitarea, abandonul sau fuga de confruntare pot fi opţiuni spontane la negociere, întemeiate pe frică, lene şi slăbiciune.

Arbitrajul poate fi o altă opţiune. Când părţile nu se înţeleg, pot apela la terţi care stabilesc condiţiile schimbului sau ale stingerii conflictului. Chiar şi judecătorul este un arbitru între părţile care nu pot negocia un acord.

Desigur, alternativele la negociere conduc către un „acord" clădit pe impunerea unilaterală a unei voinţe şi nu pe consimţământul liber şi neviciat al părţilor, chiar dacă acest aspect nu ajunge sau nu poate fi probat în justiţie. Doar negocierea creează soluţii comune, reciproc avantajoase şi durabile.

Negocierea de toate zilele

Un negociator bun poate obţine în trei ceasuri echivalentul trudei a zeci sau sute de executanţi, în săptămâni sau luni. Un negociator slab poate pierde cu aceeaşi măsură. O marjă de câteva procente la preţ, garanţie, transport, condiţii de plată, comision, dobândă etc., rămâne inerent negociabilă. În marile tranzacţii, pe piaţa industrială, aceasta înseamnă cifre de ordinul miliardelor ce pot fi câştigate sau pierdute. Abilitatea de negociere face diferenţa.

Dacă dumneata şi cu mine ar fi să negociem indiferent ce anume, ar fi înţelept şi onest din partea noastră să ne formulăm poziţiile de intrare, limitele şi obiectivele astfel încât să:

- obţinem amândoi cât mai mult din ceea ce vrem fiecare în parte;
- obţii ceea ce vrei, fără a-mi face rău şi reciproc;
- ajungem la un acord pe care amândoi îl vom respecta şi apăra;
- economisim timp, bani, nervi şi energie pe durata negocierilor;
- să fim de acord şi cu dezacordul nostru, păstrând bunele relaţii chiar dacă nu ajungem la o înţelegere.

CAPITOLUL 26

Stilul personal de negociere

„Puterea este dreaptă."
Genghis-han

„Puterea fără Morală este crimă, iar Morala fără Putere e utopie."

Blaise Pascal

Adesea, simbolul negocierilor este o strângere de mână amicală. Oricât de amicală însă, ea *confruntă* două palme, faţă în faţă. Impactul lor poate fi *concesiv* ca o mângâiere, dar şi *agresiv* ca o menghină. Când o mână-i rănită sau firavă, reflexul de conservare ne îndeamnă să n-o întindem oricum şi oricui. O facem doar când avem garanţia că evităm trauma, armonizând stilul şi forţa strângerii mâinilor cu oponentul.

Afişând cele mai cooperante atitudini, ca şi palmele care strâng inegal, negociatorii se *confruntă* la masa tratativelor, atât amiabil cât şi ostil. În spatele celor mai îngereşti intenţii, negocierea rămâne o competiţie inevitabilă. Fie luptă aspră între *adversari*, fie întrecere sportivă între *parteneri*, fie câte ceva din amândouă, tot competiţie rămâne; părţile vor negocia zone de conflict, în care nevoile, interesele sau opiniile lor se contrapun.

Totuşi, atitudinea şi predispoziţiile cu care negociatorii se aruncă în competiţie, fie ca adversari, fie ca parteneri, contează enorm pentru ambianţa şi rezultatul negocierilor. Dincolo de miza şi de contextul negocierilor, natura profundă a competiţiei care ia naştere între negociatori poartă amprenta adâncă a stilului personal de negociere al jucătorilor care se confruntă la masa tratativelor.

Orice negociator va juca teatru într-o măsură oarecare, dar îi va fi greu, chiar imposibil, să adopte un stil de negociere total opus personalităţii şi caracterului său. Chiar un actor de talia lui Robert de Niro, care joacă superb pe gangsterul dur şi psihopat, ar avea probleme în rolul lui Romeo, ca să nu mai vorbim de cel al Julietei.

Înţelept ar fi ca oricine-şi propune să ajungă negociator să înceapă prin a-şi cunoaşte stilul personal de negociere. Puternicul negociator, Guy Cabana (*Cele 10 secrete ale negociatorului eficient,* Editura Niculescu, 2005, p. 109) enunţă prima „lege a negociatorului": să se cunoaşte pe sine însuşi. Mai devreme sau mai târziu, stilul ne trădează pe toţi, dar negociatorul care nu-şi cunoaşte propriul stil ratează identificarea stilului

oponentului de peste masă. Obiectivul acestui capitol constă în identificarea stilului personal de negociere şi a strategiei de negociere potrivite cu acest stil.

Jocul ultimatumului

Bântuie falsa credinţă după care negociatorii puternici obţin ce-şi doresc mai curând prin agresivitate, neînduplecare, manipulare şi viclenie. Totuşi, marii negociatori susţin exact contrariul; succesele durabile sunt obţinute de negociatori oneşti, concilianţi, răbdători şi concesivi, care ştiu să ia, dar şi să dea. De altfel, când sunt trataţi onest şi corect, majoritatea oamenilor răspund mai curând cu onestitate şi corectitudine.

Elocvent în acest sens este celebrul joc al ultimatumului, în care majoritatea oamenilor probează o nevoie funciară de onestitate şi corectitudine.

Jocul ultimatumului

Imaginează-ţi că te afli în bar, în autobuz, în parc sau altundeva, lângă un străin. Tocmai vine cineva către voi şi îi întinde străinului o bancnotă de 100 lei. Apoi, vă spune la amândoi:

„Dacă reuşiţi în 30 secunde să cădeţi de acord asupra modului în care împărţiţi suta între voi, veţi păstra fiecare cât v-aţi înţeles. Cu două condiţii ultimative:

- străinul va face o singură ofertă, cuprinsă între 0 şi 100 lei;
- dumneata accepţi sau refuzi ferm, tot o singură dată".

Aşadar, nu aveţi voie să vă tocmiţi. Dacă nu vă înţelegeţi, nici-unul nu primeşte nimic. Este posibil ca, după prima rundă, străinul să mai primească încă 100 lei şi jocul va putea continua. Ce vei face dacă străinul oferă 5 lei şi păstrează 95? Dar dacă oferă 20 şi păstrează 80?

Foarte probabil, vei considera că merită să pierzi câteva zeci de lei, pentru a apăra corectitudinea. Studiile făcute cu jocul ultimatumului arată că, majoritatea oamenilor oferă 40% din sumă. În mod obişnuit, ofertele mai mici de 20% sunt refuzate. (pentru detalii, vezi Shell, 1999, p. 87).

Modalităţi de soluţionare a unei confruntări

Cele mai multe dintre confruntările non-negociabile de natura războaielor, luptelor şi duelurilor cavalereşti sau a întrecerilor sportive, dispun doar de alternativa victorie--înfrângere. Spre deosebire de ele, negocierile la masa tratativelor au mai multe opţiuni. Numărul modurilor de soluţionare a competiţiei rămâne totuşi limitat la cel puţin cinci *modalităţi de soluţionare:*

1. Victorie – Înfrângere,
2. Înfrângere – Victorie,
3. Parţial Victorie, Parţial Înfrângere – Parţial Înfrângere, Parţial Victorie,

4. Victorie – Victorie,
5. Înfrângere – Înfrângere.

Prima modalitate de a obţine victoria pare fermă, dar implică un risc major; atât timp cât nu-i anihilat, învinsul urăşte pe învingător şi, adesea, se răzbună. Victoria este efemeră şi înşelătoare. Din păcate, acest mod de a obţine victoria este inevitabil în conflictele ireductibile şi chiar în competiţiile sportive. În negocierea afacerilor, acest gen de confruntare ia forma *jocurilor cu sumă nulă*, în care un jucător poate câştiga numai dacă altul pierde.

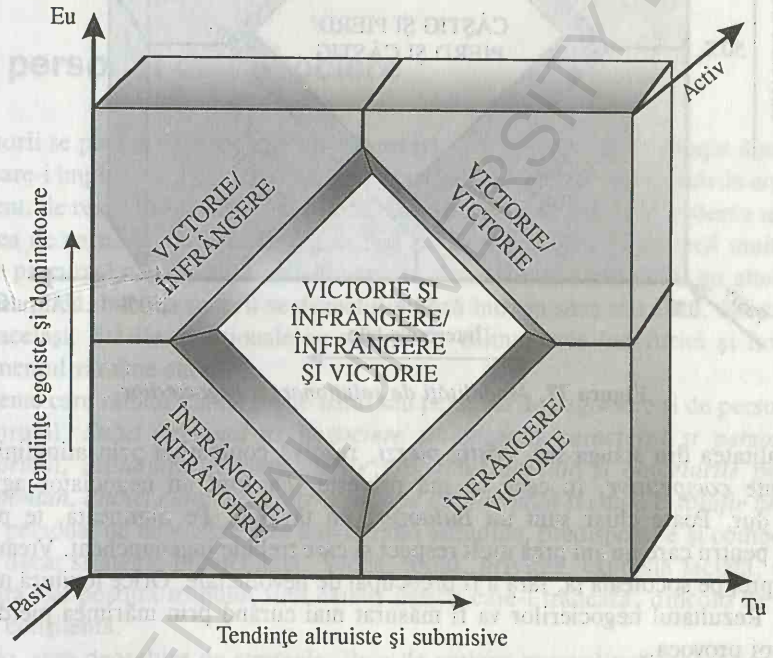


Figura 76. *Modalităţi de soluţionare a confruntărilor*

Reformulate în limbajul propriu afacerilor şi raportate la doi negociatori, să zicem Eu şi Tu, aceleaşi modalităţi de soluţionare a negocierii ar putea arăta astfel:

1. Câştig – Pierzi,
2. Pierd – Câştigi,
3. Câştig şi pierd – Câştigi şi pierzi,
4. Câştig – Câştigi,
5. Pierd – Pierzi.

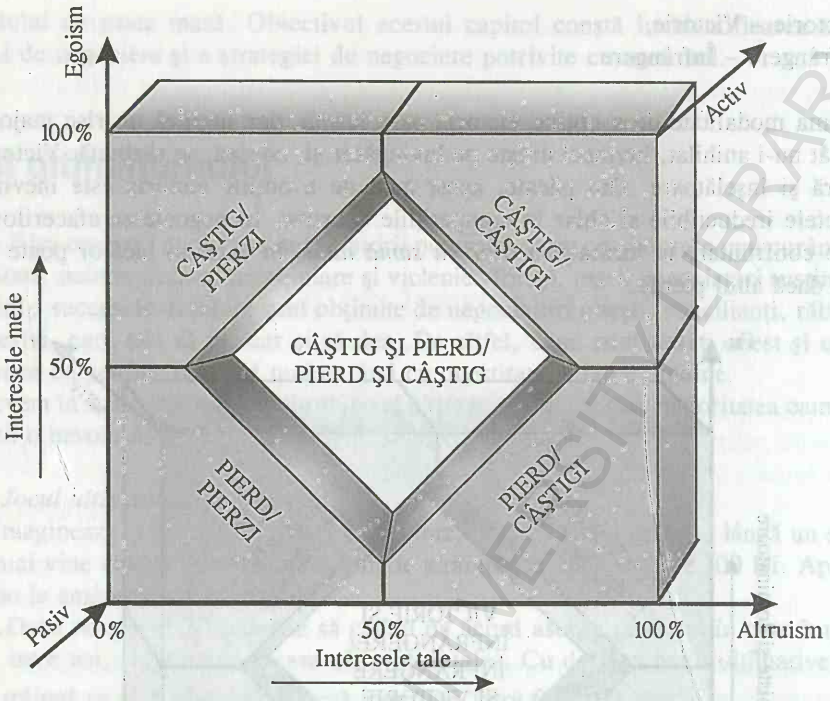


Figura 77. *Modalităţi de soluţionare a negocierilor*

Modalitatea din stânga-sus, *câştig-pierzi*, rezolvă competiţia prin atitudini şi comportamente *competitive*, în ceea ce mă priveşte. *Eu* sunt un negociator agresiv, un luptător dur. Poate chiar sunt un *Buldozer*, un tăvălug. Pe dumneata, te percep ca adversar pentru care nu am prea mult respect şi care trebuie îngenuncheat. Vreau victoria cu orice preţ pe socoteala ta, fără a fi preocupat de nevoile tale. Orice lovitură mi se pare permisă. Rezultatul negocierilor va fi măsurat mai curând prin mărimea pierderilor pe care le voi provoca.

Modalitatea din dreapta-jos, *pierd-câştigi*, rezolvă competiţia prin atitudini şi comportamente *concesive*, în ceea ce mă priveşte. Poate că sunt docil, slab, fricos, timorat, ezitant, naiv, obosit sau excesiv de altruist. Pe scurt, pot fi un *Papă-lapte*, bun de călcat în picioare. Îmi lipseşte încrederea în forţele proprii şi capitulez fără luptă. Mă supun pentru că mi-e teamă. Ulterior, mă voi învinovăţi. În negocieri însă primul meu impuls va fi acela de a nu te supăra. Rezultatul negocierii va fi măsurat prin satisfacţia pe care ţi-o ofer spre a salva relaţia cu tine, cu orice preţ.

Modalitatea din centru, *câştig-pierd* şi *pierd-câştig*, rezolvă competiţia prin atitudini şi comportamente de *compromis*. Suntem parteneri şi adversari totodată şi căutăm o soluţie rapidă, nu neapărat cea mai bună, dar una acceptabilă pentru amândoi. Accentul cade pe evitarea pierderilor şi salvarea relaţiei noastre. Negocierea va păstra relaţia noastră amiabilă, chiar dacă nu va satisface în cel mai înalt grad nici una dintre părţi. În final, fiecare obţine „destul".

Modalitatea din dreapta-sus, *câştig-câştigi*, rezolvă competiţia prin atitudini şi comportamente de *cooperare*. Suntem parteneri şi căutăm împreună cele mai bune soluţii reciproc avantajoase. Accentul cade pe efortul de a învinge problema şi nu pe acela de a învinge adversarul. Rezultatul negocierii va fi cel mai bun posibil pentru amândoi.

Modalitatea din stânga-jos, *pierd-pierzi*, eludează confruntarea prin atitudini şi comportamente de *evitare*. Este situaţia cea mai dureroasă în care eu voi rămâne pasiv sau supărat. Voi pierde atât potenţialul avantaj al unui acord negociat, cât şi relaţia cu tine. Voi pierde şi vei pierde tot ceea ce am fi putut câştiga.

Stilul personal de negociere

Negociatorii se percep ca parteneri sau adversari, funcţie de tipul de relaţie dintre ei, de nevoile care-i împing unul spre celălalt, de caracterul şi educaţia lor, de stările emoţionale de moment, de respectul pe care şi-l poartă, de încrederea în sine şi încrederea reciprocă, de puterea de care dispun, de atitudinea faţă de compromisuri şi de încă multe, multe altele. Pe parcursul negocierii, unele din aceste elemente sunt variabile, iar altele relativ stabile. De pildă, balanţa puterii se dezechilibrează într-un sens sau altul, dar caracterul rămâne acelaşi. Stările emoţionale se schimbă; calmul face loc furiei şi invers, dar temperamentul rămâne stabil.

Elemente care rămân stabile ţin de stilul său personal de negociere şi de personalitatea negociatorului. *Stilul personal de negociere sintetizează caracterul şi personalitatea negociatorului, atitudinile şi convingerile profunde, opiniile şi obiceiurile pe care le adoptă spontan, atunci când intră într-o situaţie conflictuală şi caută o soluţie negociată.*

Stilul personal de negociere este mai curând atitudine, predispoziţie şi comportament spontan, decât strategie premeditată. Vocea, tonul, privirea, expresia facială, mişcarea involuntară sau postura trupului sunt câteva indicii care-l trădează, dincolo de voinţa şi gândirea conştientă.

Practic, spre deosebire de strategie, linie de acţiune premeditată, stilul se manifestă dincolo de controlul gândirii lucide. Acţionează inconştient când spunem ceva de genul: „Nu ştiu ce s-a întâmplat... *parcă n-am fost eu*", „N-am vrut să spun asta, dar..., n-am vrut să fac asta, dar... m-a luat gura pe dinainte, m-am purtat copilăreşte..., mi-am ieşit din fire...etc." Să fim serioşi! Cum adică „n-am fost eu? !"

Oamenii sunt năucitor de diferiţi unul de altul, iar stilul personal de negociere acoperă o mare varietate de caractere şi comportamente. Plecând de la modalităţile de soluţionare a negocierilor, vom putea face uşor distincţia între stilurile asociate acestora:

- Stilul *competitiv* – Câştig numai EU şi pierzi numai TU,
- Stilul *concesiv* – Câştigi numai TU şi pierd numai EU,
- Stilul *compromis* – Câştig EU şi câştigi şi TU în unele aspecte, dar pierd EU şi pierzi şi TU în altele,
- Stilul *cooperant* – NOI câştigăm împreună,
- Stilul *evitant* – Nu câştig nici EU, dar nici TU.

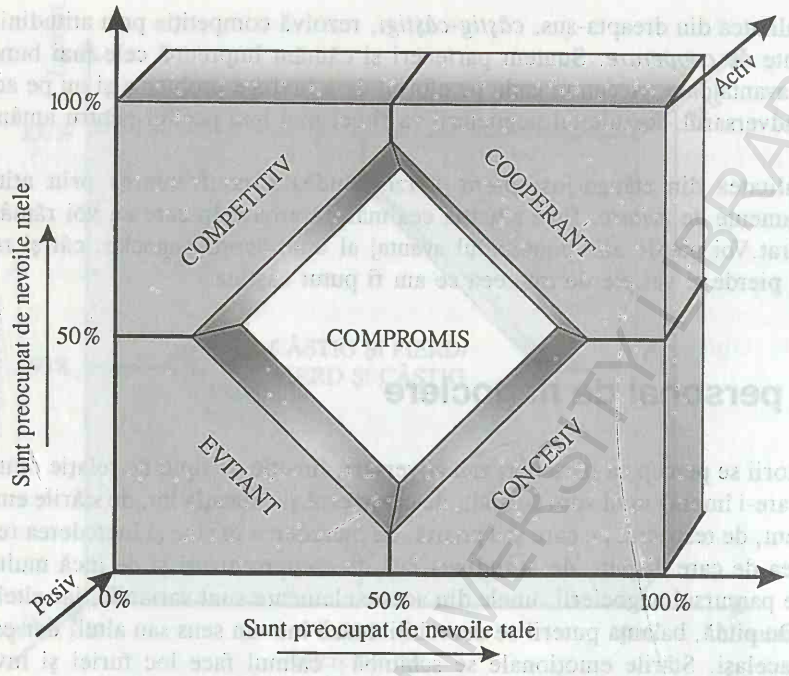


Figura 78. *Stilurile de negociere*

Pentru a ne putea regăsi intuitiv în unul sau altul dintre aceste cinci principale stiluri de negociere, vom proceda la un joc imaginar, construit pe o idee sugerată de „cel mai mare profesor de negocieri al naţiunii americane" (Shell, 1999).

Cine trece râul ?

Vom participa la un concurs ciudat şi vom alege sincer stilul care ni se potriveşte mai bine. Sunt zece jucători care nu se cunosc între ei, pe cele două maluri ale unui râu: cinci pe un mal şi cinci, pe celălalt.

Tocmai soseşte Juriul, într-o barcă pe firul apei. Preşedintele juriului, ajutat de o portavoce, comunică regulamentul concursului: „Fiecare dintre voi are misiunea să convingă pe cineva de pe malul opus să treacă râul înot pentru a-i săruta mâna. Primii doi jucători care vor reuşi acest lucru vor primi câte un premiu de 10 000 de lei".

Imaginează-ţi că eşti unul dintre jucători. În faţa ta, pe celălalt mal, se află persoana care îţi va săruta sau căreia îi vei săruta mâna. Fie o convingi să treacă râul şi vei primi premiul, fie treci râul şi va primi ea premiul. Jucătorul pe care nici nu-l cunoşti va câştiga 10 000 de lei pentru că ai trecut înot până la el. Va împărţi oare premiul cu tine? Poate da, poate nu va păstra partea leului.

Fiecare dintre voi se întreabă ce-i de făcut. Opreşte-te din citit şi închide o clipă ochii! Care este primul tău impuls? Ce comportament vei adopta? Dacă nu vă grăbiţi, nici unul nu va câştiga. În care dintre următoarele stiluri te vei regăsi?

Evitant

„N-am chef să fac chestia asta" ai putea gândi, e doar o farsă de prost gust, nu merită efortul, e un joc idiot şi n-am nici o şansă etc. Da, cel mai comod răspuns ar fi să nu faci nimic. Nu negociezi, nu sari în apă. Este un comportament de evitare; persoana se eschivează sau ezită, din comoditate sau de frică. Poate că nu ştii să înoţi şi ţi-e frică să nu mai ajungi pe malul celălalt. Evitarea este adesea calea celor lipsiţi de abilităţi. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *evitant*.

Competitiv

Să zicem că eşti un tip bătăios şi ambiţios, cu adevărat dispus să te joci cu focul şi să rişti pentru a scoate din joc mai mulţi bani decât ceilalţi şi, în mod cu totul special, mai mult decât oponentul de vizavi, pe celălalt mal. Îi vei striga unui jucător de pe malul opus: „Sari în apă şi vino să-mi săruţi mâna! Voi împărţi banii cu tine". După asta, vei rămâne ferm pe malul tău, aşteptând partenerul să treacă râul înot. Vei putea chiar minţi, spunând că nu ştii să înoţi sau că eşti rănit. Nu te vei da în lături de la nici un tertip. Dacă trucul va funcţiona, vei câştiga premiul şi vei decide singur cât îi vei da celuilalt. Asta dacă vei da ceva. În orice caz, vei păstra partea leului. Simţi ferm nevoia de a controla negocierea şi a-ţi impune autoritar punctul de vedere personal. De ce n-ai face asta cu un fraier care s-ar putea arunca imediat în râu? Vei deschide negocierea cu pretenţii mari şi nu vei ezita să recurgi la ameninţări şi ultimatumuri. Dacă partenerul ezită, te vei preface că nu-ţi pasă şi că eşti gata să laşi totul baltă. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *competitiv*. Ar putea fi chiar un fel de Buldozer.

Concesiv

Cel mai rapid tip de răspuns ar fi acela în care nu mai pierzi timpul cu tocmeala şi sari în apă. Treci râul şi săruţi triumfător mâna vecinului de vizavi. El va câştiga premiul pentru că te-ai mişcat repede. Va fi oare dispus să-l împartă corect? În fond, nici nu-l cunoşti. Păcat! Te-ai străduit atât ca să rămâi la mila lui. Acesta este stilul concesiv, al negociatorului excesiv de altruist, care cedează uşor, rezolvând şi problema celuilalt. Când alegi să negociezi şi să faci afaceri cu oamenii având acelaşi stil, vei fi răsplătit. Vor face ceea ce şi tu ai face în locul lor. Din păcate, atunci când vei avea încredere în oameni de un egoism excesiv, competitivi şi lacomi, va trebui să te mulţumeşti doar cu o bătaie pe umăr. De la ei vei primi puţin sau nimic. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *concesiv*. Ar putea fi chiar un fel de Papă-lapte.

Compromis

Foarte probabil, ai putea propune un compromis echitabil şi rapid. Vei striga partenerului că-i oferi jumătate din premiu dacă trece el râul. S-ar putea ca dânsul să-ţi ceară acelaşi efort. Vei solicita ferm tot jumătate dacă treci dumneata râul. Partenerul va jura pe ce are mai sfânt că va împărţi premiul la doi. Ce vei face acum? Stai să te tocmeşti sau sari imediat în apă? Dacă vei considera cererea lui justă şi vei trece râul, înseamnă că aţi căzut la o învoială rezonabilă şi ai o înclinaţie certă spre compromis. Ai simţul dreptăţii şi cauţi un acord care menţine bunele relaţii şi nu unul care să aducă un avantaj mai mare. Câştigi jumătate şi pierzi ceea ce ar putea fi mai mult de atât. Nu eşti nici Buldozer, nici Papă-lapte. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este *compromisul*.

Cooperant

Cea mai tare abordare a problemei va cere şi cea mai mare disponibilitate la efort şi risc, dar şi înzestrarea şi abilităţile cele mai performante din partea ambilor parteneri. Un partener leneş, cârcotaş sau lipsit de abilităţi va putea da totul peste cap. Din acest motiv, dacă vei adopta această abordare creativă, care cere şi imaginaţie şi încredere şi abilităţi performante, vei prefera să îţi alegi partenerul cel mai înzestrat şi mai cooperant totodată. Să admitem că ai talentul rar de a alege partenerul potrivit pentru performanţă. Îi vei cere să rămână locului şi te vei arunca în valuri pentru a-i săruta mâna pe malul său. Apoi, veţi trece împreună râul în sens invers şi el îţi va săruta mâna pe malul tău. Mai înainte ca ceilalţi să se dumirească, împreună cu partenerul tău, veţi fi câştigat deja ambele premii puse în joc, câte 10 000 lei de fiecare. A câştiga împreună maximum posibil înseamnă într-adevăr a coopera la cotele cele mai înalte. În loc să caute o modalitate de a împărţi un singur premiu, partenerii vor crea împreună o cale prin care vor câştiga fiecare câte 10 000 lei. Aceasta este, desigur, calea celor aleşi. Pentru tangoul perfect, va fi nevoie de doi performeri care cooperează. Doi dintre cei zece jucători de pe ambele maluri vor adopta poate întocmai acest comportament; stilul lor personal este *cooperarea*. Vei remarca poate că atunci când timpul este limitat şi ceilalţi se vor mişca repede, acest stil ar putea să nu fie cel mai indicat.

Să ne oprim acum şi să medităm cu toată sinceritatea! Care dintre cele cinci comportamente ţi se pare a fi cel mai potrivit cu felul tău de a fi şi a acţiona în situaţia descrisă? Poate că nu-i chiar unul singur; ţi se potrivesc două sau chiar trei, dar nu toate. Două dintre ele sau cel puţin unul pare cu totul străin firii tale. Ţi-ar plăcea, desigur, să te regăseşti în stilul cooperant, dar trebuie să ţii seama de faptul că el cere talente, performanţe şi hărnicie la cote înalte, accesibile doar câtorva dintre noi. Vei mai remarca poate şi faptul că maximum de câştig personal se poate obţine şi cu stilul competitiv, dar în condiţia în care partenerul este dominat total şi după ce trece râul înot rămâne cu mâna goală. Competitivii pot avea succes total, dar sunt duri şi provoacă resentimente şi vendete. Personal, constat că un mare număr de studenţi se aruncă pe acest stil. Le place să câştige totul, dar într-o zi vor plăti scump pentru asta.

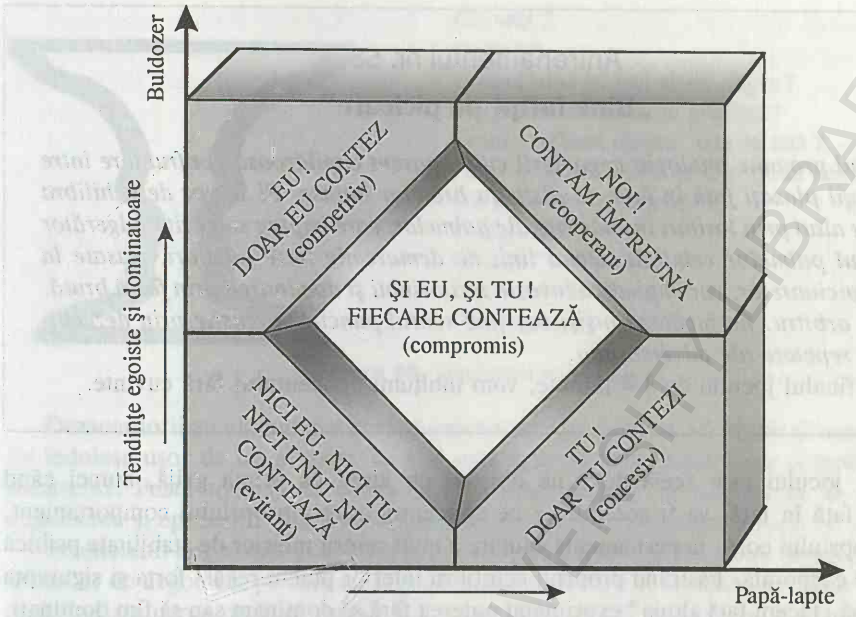


Figura 79. *Atitudinea interpersonală asociată stilului de negociere*

Dacă răspunzi cinstit şi identifici adevăratul stil, atunci trebuie să-i rămâi credincios şi să fii tu însuţi. Cu el vei obţine cele mai bune rezultate. Un stil care nu ţi se potriveşte ar fi ca o haină de împrumut; ori te strânge în spate, ori îţi atârnă mânecile ca o sperietoare.

Rezistă faţă în faţă !

În vârtejul negocierilor, lucrul cel mai important este acela de a controla propriul comportament şi nicidecum comportamentul oponentului. O probă imediată a stăpânirii de sine avem în orice confruntare interpersonală, fie şi banală, fie şi în limbajul trupului. La modul propriu, când spunem despre un negociator că este „bine înfipt pe picioare" avem în vedere postura şi echilibrul său. La figurat, lăsăm de înţeles că este un tip de neclintit sub aspectul personalităţii şi caracterului. Bine clădit fizic înseamnă şi stabil în plan psihic. Fiind „cu picioarele pe pământ", va fi greu de dezechilibrat cu un truc sau „ghiont" emoţional minor.

Un prim indiciu al stabilităţii negociatorului, la nivelul limbajului trupului, priveşte controlul centrului de greutate al corpului, aflat în apropierea coloanei vertebrale, mai jos de linia ombilicului. Un exerciţiu simplu ca un joc de copii stimulează conştientizarea şi antrenamentul acestuia.

Antrenamentul nr. 58

„Bine înfipt pe picioare"

Jocul propune analogia negocierii cu o aparent copilăroasă confruntare între oponenţii plasaţi faţă în faţă, la distanţa braţelor întinse. Ei se vor dezechilibra unul pe altul prin lovituri înşelătoare ale palmelor, care împing sau evită fulgerător impactul palmelor celuilalt. Două linii de demarcaţie între jucători, trasate la vârful picioarelor, vor împiedica invazia teritoriului şi dominarea prin forţă brută. Fie un arbitru, fie jucătorii înşişi vor ţine scorul punctelor reuşite prin dezechilibrări repetate ale adversarului.

La finalul jocului de 3-4 minute, vom mulţumi oponentului fără cuvinte.

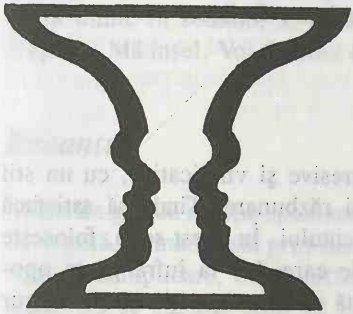
Scopul jocului este acela de a ne obişnui cu ideea că prima grijă, atunci când negociem faţă în faţă, va fi aceea de a ne concentra asupra propriului comportament, asupra propriului corp, în permanentă căutare a unui centru interior de stabilitate psihică şi greutate corporală. Păstrând propriul echilibru interior putem regăsi forţa şi siguranţa prin care să „facem faţă altuia" exprimând puterea fără să dominăm sau să fim dominaţi.

Jucătorul care stă mai bine pe picioare are şanse mai mari să fie un negociator stabil şi echilibrat emoţional. Fleacuri, dar ştii ce mult contează! În negocierile cotidiene, inteligenţa emoţională este mai utilă decât cea cognitivă, academică.

Acordeor versus *dezacordeor*

Tipul de negociator mai des întâlnit în filme sau romane este cel competitiv. Duritatea lui, pumnul în masă şi ultimatumul îl fac spectaculos. Nu este tocmai redarea fidelă a stilului negociatorilor întâlniţi în practica comercială sau diplomatică. Studiile întreprinse asupra comportamentului avocaţilor americani (Shell, 1999, p. 16) indică faptul că 65% dintre ei sunt cooperanţi sau concesivi. Doar 24% sunt competitivi. În plus, studiul relevă clar faptul că negociatorii cooperanţi şi concesivi sunt incomparabil mai eficienţi decât cei competitivi şi duri. Raportul procentual este de 75% la 12%.

Unii psihologi şi psihiatri folosesc termenii *Acordeor*, pentru personalitatea cooperantă, şi *Dezacordeor*, pentru cea competitivă. Acordorii sunt persoane cu viziuni predominant pozitive. Ei „văd" mai ales soluţiile care armonizează punctele de vedere ale oponenţilor şi fac uşor conexiuni între evenimente şi oameni. Sunt mai curând optimişti şi văd jumătatea plină a paharului şi faţa frumoasă lucrurilor şi întâmplărilor.



Ce vezi ?
O vază?
O vază albă în faţa alteia negre?
Un picior de masă de grădină?
Două profiluri umane, faţă în faţă?
Patru profiluri, două albe şi două negre?
Un stâlp de balustradă?
O clepsidră?
O cupă? Un pahar?
O halteră răsturnată?
Ce simplu, nu-i aşa?

Figura 80. *Realitatea este o iluzie*

Dezacordorii au viziuni mai curând pesimiste şi tendinţa de a fi critici şi neînduplecaţi. Se îndoiesc uşor de tot şi toate. Ei văd mai uşor detaliile imperfecte şi partea goală a paharului. Poate tocmai de aceea tind în mod funciar să domine şi să controleze negocierea şi oponenţii. Dacă nu obţin ce-şi doresc, pot abandona relaţia cu sânge rece.

Practicienii negocierii şi ai vânzărilor vorbesc adesea de alte două categorii asociate stilurilor de negociere pe care nu le prea întâlnim în cărţi şi manuale. Ei spun simplu că, dincolo de puterea poziţiei sociale sau a ierarhiei, există negociatori puternici şi negociatori slabi. Între ei există diferenţe semnificative sub aspectul vitalităţii, energiei, rezistenţei fizice şi psihice, tot aşa cum există diferenţe de gabarit, înălţime sau culoare a ochilor.

Reacţiile spontane

Interacţiunea unor personalităţi năucitor de diferite în negociere pune în permanent pericol relaţia dintre părţi. Adesea, a pierde controlul propriului comportament înseamnă a cădea pradă unor reacţii spontane, dând curs unor impulsuri instinctuale. La acţiunile surpriză ale oponentului sau modificarea bruscă a condiţiilor de negociere nu va mai fi vorba de alegeri raţionale, strategice, ci de reacţii impulsive.

Reacţia spontană este o descătuşare bruscă a furiei, a fricii, disperării sau bucuriei. Poate lua forma unui exces de autoritate, a unui atac brutal la persoană, a unui abandon prematur şi nejustificat, dar şi a unei concesii generoase sau a unei capitulări umile. Reacţia spontană este altceva decât o linie de acţiune raţională sau o tactică selectată premeditat, adaptată cu situţia şi oponentul. Nu mai lasă loc pentru o tehnică de comunicare eficace, o capcană retorică sau un truc psihologic. Practica negocierilor dispune de un vast arsenal de tehnici şi scheme care funcţionează prost sau deloc sub impactul destabilizator al reactiilor spontane.

Când suntem confruntaţi cu situaţii conflictuale, manifestăm tendinţa de a reacţiona impulsiv, fără premeditare (Ury, 1994). Când oponentul atacă, loveşte sub centură, sfidează, unelteşte, minte, se încăpăţînează, ridică tonul sau trânteşte pumnul în masă, este uşor să cădem pradă unei reacţii spontane. Patru genuri extreme de reacţii spontane merită un scurt comentariu:

- ataci sau întorci lovitura: Buldozer,
- cedezi rapid şi capitulezi fără condiţii: Papă-lapte,

- eviţi, abandonezi prematur, rupi relaţia şi laşi totul baltă: Evitant,
- taci şi înghiţi politicos, reprimând sau ignorând suferinţa: Delicat.

Buldozerul

Primul gen de reacţie este caracteristic persoanelor agresive şi vindicative, cu un stil competitiv. Negociatorul se bazează pe atac, contră şi războinare. Tinde să satisfacă interesele proprii, fără a ţine seama de interesele oponentului. În acest scop, foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele care duc la înfrângerea oponentului, potenţială victimă. Relaţia ca atare este privită ca o competiţie cu un singur câştigător posibil.

Buldozerul loveşte, calcă în picioare şi opune loviturii o nouă lovitură. Rămâne buldozer şi când răspunde atacului prin contraatac, plătind cu aceeaşi monedă, după legea Talionului (ochi pentru ochi, dinte pentru dinte). Dacă oponentul a strigat, strig. Dacă a spart, sparg. Dacă a dat, dau. Dacă a înjurat, înjur ş.a.m.d. Comportamentul Buldozer este efectul violent al tendinţei inconştiente de a evita durerea eşecului. Este activ, energic, dar egoist în modul de a gândi relaţia în termeni de victorie – înfrângere. Cineva nu poate să câştige, fără ca altcineva să piardă.

Uneori, ce-i drept, atacul sau riposta puternică intimidează şi pun capăt confruntării. Totuşi, prea rar atacul dur sau riposta violentă conving oponentul să se oprească. De cele mai multe ori, conflictul escaladează zadarnic şi deteriorează bunele relaţii dintre oponenţi. În plus, învinsul nu va respecta un „acord" care nu ţine seama de interesele şi orgoliile sale. Învinsul de astăzi este învingătorul de mâine.

Stilul *Buldozer* demolează uşor şi construieşte greu, veşnic gata să spună ceva de genul: „Nu. Ba nu! Nu sunt de acord. Eu am dreptate. Te înşeli. Ascultaţi-mă pe mine! E aşa cum spun eu. Eu decid ce trebuie făcut".

Papă-lapte

Al doilea gen de reacţie spontană este caracteristic persoanelor sumisive, care cedează prea uşor. Capitulează fără luptă, fără condiţii. Papă-lapte devine sumisiv sau pasiv şi cedează fără luptă, pe mâna adversarului. Îi dă deplină satisfacţie, fără să ceară nimic în schimb. Înghesuit în corzi, cade repede de acord. În mod normal, capitularea fără condiţii nu înseamnă doar înfrângere, ci frustrări şi regrete ulterioare: „Am cedat prea uşor. De ce n-am luptat şi eu!". Afacerile bune sunt ratate şi negociatorul care nu se „bate" este etichetat slab de înger. Un Papă-lapte îşi spune adesea că e ultima dată când mai cedează. Intimidat de atacul violent sau de crizele de furie ale oponentului, se îmbată cu iluzia că e ultima dată când se întâmplă aşa. Nu face altceva decât să creeze un precedent care va încuraja alte isterii ulterioare. E ca şi cum ar da unui tigru „ultima" bucată de carne, convins că, după asta, tigrul va deveni vegetarian.

Comportamentul reactiv, lipsit de putere şi autoritate, este tipic pentru stilul de negociere excesiv concesiv. „Negociatorul" Papă-lapte a ajuns din eroare într-o astfel de postură. Mai poate fi vorba şi de persoane care nu au tăria să spună Nu, când nu poate fi vorba de Da. Papă-lapte deschide gura să spună Nu şi iese „Mda".

Papă-lapte cedează pasiv şi moale, uşor de convins şi demolat. Face concesii fără să ceară nimic în schimb. E gata oricând să spună ceva de genul: „Da. De acord. Ai dreptate. Mă înşel. Voi ţin cont de tine, de nevoile tale şi nu de ale mele. Mda. Aşa este".

Evitantul

Al treilea gen de reacţie spontană priveşte comportamente de evitare şi abandon prematur. De regulă, se manifestă prin ruperea bruscă a relaţiei cu persoana sau firma dificilă. Prin fugă şi neimplicare, evită înfrângerea, dar şi victoria. Nu se impune agresiv ca Buldozerul, nu se supune umil ca Papă-lapte, dar nici nu cooperează până se ajunge la o soluţie. Nu-şi impune propria soluţie şi nici nu acceptă soluţia oponentului. Evită sau se retrage din conflict.

Evitantul încetează brusc să discute, să asculte, să lupte. Se retrage prematur din conflict. Dacă este vorba de o afacere, reziliază contractul. Dacă-i vorba de familie, divorţează. Dacă-i vorba de slujbă, demisionează. Evită persoana dificilă sau schimbă subiectul înainte de a găsi soluţia. Trece pe glumă. Se declară obosit. Abandonează negocierea înainte de un acord bun sau rău.

Într-o confruntare negociabilă, fuga nu ajută pe nimeni. Cel abandonat vorbeşte la pereţi, iar cel retras din conflict nu mai are nici un cuvânt de spus, nici un control asupra a ceea ce se va întâmpla. Urmare abandonului său, relaţia se rupe, iar problema se complică şi mai mult. Fie sub aspect financiar, fie sub aspect emoţional, efectul abandonului poate fi grav: un client mai puţin, o căsnicie distrusă, o carieră ratată. În plus, luînd-o mereu de la un capăt, Evitantul riscă să nu mai ajungă niciodată la celălalt. Abandonul sistematic este un scenariu de ratare.

Există desigur situaţii în care retragerea şi fuga pot fi soluţiile bune. E înţelept să te retragi, atunci când conflictul nu te priveşte cu adevărat, când miza-i prea mică, când nu sunt şanse sau când ai altceva mai bun de făcut. Evitantul abuzează de „Lasă-mă în pace! Îmi iau jucăriile şi plec!".

Delicatul

Al patrulea gen de reacţie spontană este acela în care o persoană se preface că este de acord şi se supune fără convingere. Spune un „Da" prefăcut. În sinea sa, nu cedează. Teama de ruptură ia aparenţa politeţii, reprimând manifestările de contestare şi reproş. Persoana delicată respinge ideea de conflict printr-un refuz interior de a lua act de existenţa sa. Păstrează aparenţa relaţiei amiabile cu orice preţ. Frustrările şi resentimentele răbufnesc ulterior.

Nu-i rău să facem asta atunci când este în joc o relaţie bună, încă fragilă, ce poate fi salvată prin tact, politeţe şi delicateţe, fără declaraţii dure, cuvinte grele şi adevăruri dureroase.

A reprima suferinţa generată de un conflict ascuns cu oponentul înseamnă a deschide un conflict interior, alimentat de prefăcătoria de a nu lua în seamă aspectele dureroase şi injuste ale relaţiei. Putem face orice de dragul relaţiei, armoniei şi prieteniei cu partenerul? Răspunsul este Nu. Dacă taci şi treci cu vederea ceea ce-i dureros pentru

tine, adversarul nu va şti ce se întâmplă. Nu va afla ce se petrece cu tine. Nu va conştientiza greşeala sa. Când condamni în taină, dar suporţi cu delicateţe şi discreţie, de dragul relaţiei, oponentul nu ştie acest lucru şi nu-şi schimbă comportamentul. Practic, eşti *complice la greşeala sa*, vinovat că nu-i dai şansa să se îndrepte. Delicateţea şi politeţea nu trebuie să ne împiedice să spunem lucrurilor pe nume.

*
* *

Aceste patru reacţii spontane trebuie privite mai curând ca manifestări impulsive extreme. Ele nu sunt rezultatul unor decizii premeditate, ci au determinare hormonală, viscerală. Oricare dintre ele poate fi întâlnită la oricare dintre noi. Una sau alta poate fi dominantă în comportamentul nostru. Reacţiile spontane merită pe cât posibil reprimate. Sub controlul voinţei, prin exerciţiu repetat, pot fi depăşite, diminuate.

Evaluarea stilului personal de negociere

Pentru a identifica stilul personal de negociere şi a alege strategiile de negociere potrivite pentru fiecare dintre noi, propunem un test al stilului personal de negociere. Ideea şi conţinutul testului nu ne aparţin. Testul a fost reconstruit prin exerciţii repetate cu studenţii, de-a lungul anilor, printr-un proces de calchiere, adaptare şi reformulare, pornind de la testul atitudinii faţă de conflict, elaborat de Kenneth Thomas şi Ralph Kilmann (1974). Testul original poate fi achiziţionat pe Internet. În ceea ce ne priveşte, l-am aproximat indirect, după Jean Hiltrop şi Sheila Udall (1999, pp. 29-33), ca şi după alţi autori (de pildă, Shell, pp. 355-356)

Antrenamentul nr. 59

Testarea stilului personal de negociere

Din galeria persoanelor importante pentru tine, alege una de care te leagă o relaţie durabilă, dezvoltată pe poziţii de egalitate şi simetrie. Va fi o persoană cu care împarţi deopotrivă bune şi rele. În timp ce vei evalua enunţurile din tabelul de mai jos, te vei regăsi împreună cu acea persoană în fel de fel de situaţii conflictuale de viaţă autentică, mari şi mărunte, la şcoală, muncă, competiţie, distracţie, excursie, familie, anturaj şi orice alt cadru de referinţă, în care ai negociat cu ea.

În faţa conştiinţei tale şi a partenerului(ei) de relaţie, vei fi responsabil(ă) de evaluarea onestă a celor 45 enunţuri din tabel. Ele sunt relevante pentru comportamentul adoptat spontan în relaţie, în situaţii cu potenţial de conflict.

De fiecare dată când evaluezi un enunţ, te vei raporta măcar la câteva împrejurări reale, ilustrative pentru conţinutul său. După cum enunţul se potriveşte mai

puţin sau mai mult cu atitudinea şi comportamentul tău, va fi apreciat cu o notă de la 1 la 10: 1, pentru aprecierea *Fals 100%*, adică: *Dezacord total* sau *Niciodată*; 10, pentru aprecierea *Adevărat 100%*, adică: *Acord total* sau *Întotdeauna*.

Textul aflat în capul primei coloane a tabelului („Atunci când intru în dezacord/ conflict cu acea persoană...") vizează toate enunţurile din tabel şi, practic, trebuie repetat în gând, înaintea fiecărui enunţ. Nota acordată fiecărui enunţ va fi înscrisă în cifre, de la 1 la 10, în căsuţa corespunzătoare din scala de răspuns. Restul căsuţelor din linia enunţului rămân goale.

Ai şansa să afli unele informaţii utile despre comportamentul tău în relaţie!

Tabelul 6. *Evaluarea enunţurilor*

ENUNŢUL *Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană...*		*Dezacord-acord (1-10)*
1.	Tac şi ascult cu răbdare, „în papucii ei", până-i înţeleg punctul de vedere	
2.	Reuşesc să schimb repede subiectul dificil sau dezagreabil	
3.	Evit persoana; o rup cu ea, copil bosumflat care-şi „ia jucăriile şi pleacă"	
4.	Trec la ameninţări şi represalii, fiindcă nu-mi place să fiu pe locul doi	
5.	Retrăiesc eu însumi emoţiile şi sentimentele sale	
6.	Altruist(ă) cum sunt, las de la mine şi vin în întâmpinarea nevoilor sale	
7.	Renunţ repede la poziţia mea. În fond, cel înţelept cedează	
8.	Mă ţin tare; prefer să fiu mai curând „lupul" decât „mielul".	
9.	Mă concentrez pe deosebirile dintre noi, pe aspectele în care nu cădem de acord.	
10.	Mă calmez şi stabilesc cât mai exact toate punctele de acord şi dezacord.	
11.	Las de la mine, ca să lase de la ea, până cădem „la pace".	
12.	Mă mai prefac că sunt de acord; tac şi înghit ca să evit scandalul.	
13.	Nu mă las până găsim cea mai bună soluţie pentru noi, amândoi.	
14.	Apelez la un arbitru, persoană neutră care să dea dreptate unuia sau altuia.	
15.	Caut rapid o soluţie din care fiecare câştigă şi pierde câte ceva.	
16.	O dau pe glumă; spun un banc sau aduc ceva vesel în discuţie.	

	ENUNŢUL *Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană ...*	*Dezacord-acord (1-10)*
17.	Puterea e dreaptă; cu instinct de strateg, folosesc sursele de putere de care dispun.	
18.	Mai întâi, clarific nevoile şi dorinţele sale, ce vrea cu adevărat.	
19.	Nu ezit să mă plâng, să mă tângui, dacă asta poate fi o cale să obţin ceea ce vreau.	
20.	Renunţ elegant la poziţia mea, dar îi dau de înţeles cât de mult sufăr.	
21.	Îi dau dreptate, ca să evit cearta; decât un război drept, mai bine o pace strâmbă.	
22.	Fac rapid unele concesii în schimbul altora.	
23.	De obicei, soluţia propusă de mine se impune de la sine.	
24.	Reuşesc adesea să amân sau să fac uitate subiectele generatoare de conflict.	
25.	Mă mulţumesc cu calea de mijloc; nu-i cea mai bună, dar protejează relaţia.	
26.	De obicei, soluţia pe care cădem de acord e cea propusă de cealaltă persoană.	
27.	Merg pe sinceritate totală; joc cu toate cărţile pe masă, cu orice risc.	
28.	În relaţie, sunt persoana mai generoasă, care spune: „treacă de la mine".	
29.	Mi se pare normal să fac o delimitare clară între poziţia mea şi poziţia sa.	
30.	Înţeleg să renunţ la pretenţiile mele, dacă face la fel cu ale sale.	
31.	Tac şi mă retrag. De ce să torn gaz pe foc? Facă aşa cum vrea, dar fără mine!	
32.	Mă concentrez pe asemănările dintre noi, pe aspectele în care cădem de acord.	
33.	Imaginez tot felul de soluţii noi, indiferent de risipa de timp şi energie.	
34.	Nu mă las până o conving de logica argumentelor mele.	
35.	Mă apucă groaza şi capitulez; ca să evit cearta, admit că am greşit, deşi...	
36.	Cedez imediat. Am adesea un uşor sentiment de inferioritate; mă complexeaz(ă).	
37.	În general, lucrurile merg mai bine, dacă le facem după capul meu.	
38.	Îmi schimb din zbor planurile şi obiectivele, dacă n-am nimic de pierdut.	

ENUNŢUL		*Dezacord-acord (1-10)*
Atunci când intru în dezacord sau conflict cu acea persoană...		
39.	De regulă, nevoile şi opiniile mele concordă cu ale persoanelor din anturaj.	
40.	Cred sincer că destinul hotărăşte pentru noi; ştiu că nu putem lupta împotriva lui.	
41.	Încetez discuţia şi mă retrag supărat(ă); am dreptul să mă mai supăr, nu-i aşa?	
42.	Nu reacţionez imediat, dar am grijă să i-o coc mai târziu, când nici nu se aşteaptă.	
43.	De regulă, reuşesc să mă impun, prin isteţime sau şiretenie.	
44.	Caut soluţii care împart avantajele şi dezavantajele în mod aproximativ egal.	
45.	Mă înfurii sau mă tem, dar rămân fundamental optimist(ă); simt că putem găsi împreună noi şi noi opţiuni care vor aduce avantaje comune.	

Urmează tabelul 7, în care fiecare coloană regrupează enunţurile specifice fiecărui *stil de negociere, comunicare şi* relaţionare interpersonală:

- în coloanele Nr. *sunt* înscrise numerele curente ale enunţurilor din tabelul 6;
- în coloanele *P* vei înscrie punctajul alocat fiecărui enunţ.

Intensitatea relativă a manifestării fiecărui stil în propriul comportament va fi estimată prin totalul punctelor însumate pe coloana sa.

Tabelul 7. *Grila de evaluare a stilului de negociere*

Cooperare		*Compromis*		*Competitiv*		*Concesiv*		*Evitant*	
Nr.	*P*	*Nr.*	*P*	*Nr.*	*P*	*Nr.*	*P*	*Nr.*	*P*
1.		11		4		6		2	
5.		15		8		7		3	
10.		22		9		20		12	
13.		25		17		21		14	
18.		29		19		26		16	
27.		30		23		28		24	
32.		33		34		35		31	
39.		38		37		36		40	
45.		44		43		42		41	
Total		*Total*		*Total*		*Total*		*Total*	

Urmează graficul din figura 81, în care vei haşura pe înălţime, proporţional cu totalul coloanelor din tabelul 7. Dacă numărul de puncte cumulat în coloana

cooperare depăşeşte 80, vei trece surplusul la tipul *Buldozer* (vei face doar un amendament mintal, de vreme ce nu apare în grafic). Suprafaţa haşurată va indica profilul aproximativ al stilului personal de negociere şi relaţionare.

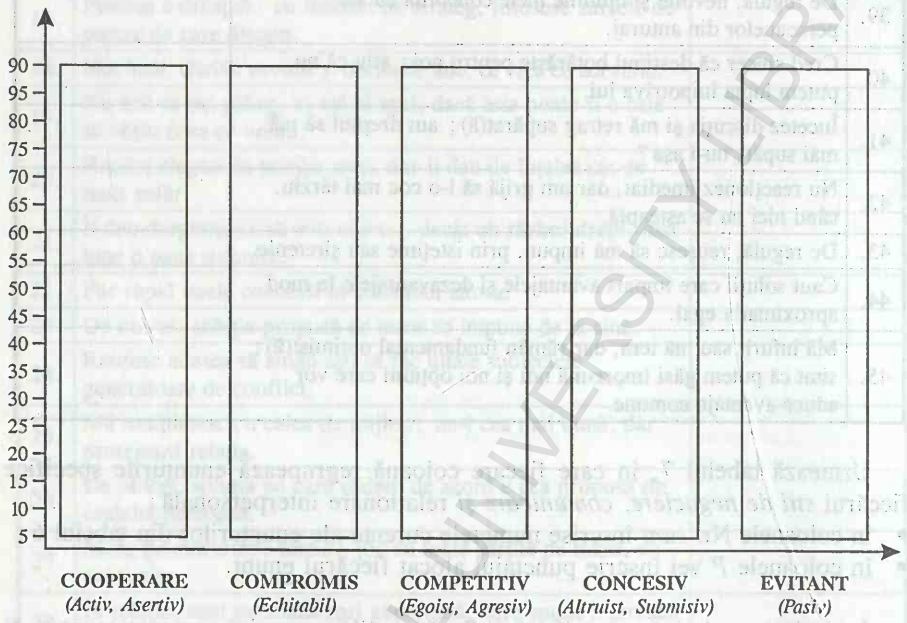


Figura 81. *Profilul stilului personal de comunicare-negociere*

Antrenamentul nr. 60

Negocierea unui contract individual de muncă

Prezentul atelier constituie o bază de studiu şi simulare a negocierii condiţiilor de perfectare a unui contract individual de muncă. Este calchierea unui training în tehnicile de comunicare şi negociere, la Universitatea din Omaha, SUA. Totodată, este un exerciţiu de educare a limbajului, a comunicării interpersonale şi a simulării complexe a comportamentului la masa tratativelor.

La prezenta formulă de simulare s-a ajuns treptat, cu participarea a 7 serii de studenţi şi cursanţi din învăţământul postuniversitar, care au sugerat ajustări succesive în cadrul atelierelor de comunicare şi negociere.

Obiectiv

Obiectivul simulării este exersarea şi testarea aptitudinilor şi stilului de negociere.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pasul nr. 1. Instrucţiuni de lucru pentru moderator

- Moderatorul explică faptul că se va negocia în perechi, iar perechile se formează prin tragere la sorţi.
- După formarea perechilor, cursanţii sunt grupaţi câte doi şi, eventual, li se scrie numele pe tablă.
- Rolurile de recrutor sau candidat se atribuie tot prin tragere la sorţi.
- Participanţii la simulare au sarcina de a intra în rol şi de a adopta comportamentele specifice acestuia; imaginaţia, improvizaţia şi efortul actoricesc intră în regula jocului.
- Se insistă asupra conceptului de „start de pe picior de egalitate", în sensul că nici unul dintre parteneri nu poate avea o poziţie dominantă asupra celuilalt.
- Înainte de start, partenerii îşi însuşeşc cele 8 clauze contractuale puse în discuţie, conţinutul lor, expresiile lingvistice şi diferenţele de interese şi poziţie.
- Cele 8 clauze contractuale pot fi negociate în orice ordine doresc partenerii, cu reveniri şi ajustări, dacă aşa se convine prin consens.
- Se explică scurt regulile jocului, iar „negociatorii" primesc instrucţiunile specifice şi formularele de contract şi evaluare.
- Dacă este cazul, pentru a pregăti negocierea pe roluri, cursanţii pot fi divizaţi în grupuri, plasate în încăperi distincte sau la distanţă, pentru a-şi formula separat strategiile şi tacticile de negociere.
- În final, se pot compara scorurile pentru a vedea dacă un rol a găsit strategii de câştigător mai eficace decât celălalt.

Pasul nr. 2. Pregătirea

Pe durata pregătirii negocierilor, instructorul observă neutru şi aparent pasiv ceea ce se petrece în grupurile de lucru sau îşi propune câteva sarcini opţionale:

- stimulează grupurile, ajutându-le să-şi intre în rol, pentru a găsi cele mai bune strategii şi tactici prin care să-şi atingă obiectivele;
- se asigură că fiecare grup şi-a notat obiectivele, strategiile, tacticile şi schemele de negociere, mai înainte de a lua startul;
- aminteşte negociatorilor că ei nu trebuie să urmeze aceeaşi strategie indiferent de partener şi de situaţie;
- avertizează cursanţii că evaluarea lor va lua în considerare scorul obţinut în negociere, dar nu oferă detalii asupra modului de evaluare.

Pasul nr. 3. Negocierea

În raport cu timpul disponibil şi gradul intenţionat de aprofundare a simulării, durata negocierilor efective poate să varieze între o oră şi trei ore. Durata rămâne la latitudinea moderatorului, dar nu va fi prezentată în mod explicit cursanţilor. Ei o au înscrisă în instrucţiunile proprii, nici acolo neapărat în mod explicit.

- Atunci când cursanţii consideră că au încheiat pregătirile, se formează perechile şi se ocupă locurile la masa tratativelor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Din momentul în care începe alegerea locurilor la masă (locul este negociabil) timpul se cronometrează.
- Negocierea celor 8 clauze se încheie atunci când acordul partenerilor este înscris explicit în contract, iar contractul este semnat de ambele părţi.
- După încheierea acordului, partenerii îşi evaluează rezultatele (dacă nu mai parcurg încă un ciclu de negocieri cu un alt partener tras, deasemenea, la sorţi).
- Adunarea scorurilor celor două grupuri (de roluri) rămâne la latitudinea moderatorului.

Atunci când lucrul s-a încheiat şi formularele de instructaj şi de contract au fost predate moderatorului, cursanţilor li se poate detalia modul de evaluare şi se pot face comentarii asupra reuşitelor sau eşecurilor, dar nu este obligatoriu ca acestea să se personalizeze. Simularea se încheie cu prezentarea punctajului, a top-ului, cu prezentarea observaţiilor, concluziilor şi temei pentru acasă.

Recrutor

Instrucţiuni de negociere

Vei negocia cu un candidat care a parcurs deja toate fazele ce privesc selecţia, testarea şi interviul pentru angajare. Practic, se negociază doar condiţiile specifice postului, pentru a semna contractul individual de muncă.

Nu este vorba doar de o simplă exersare a limbajului şi a comunicării interpersonale, ci de o simulare mai complexă a comportamentului posibil la masa tratativelor, având contractul în faţă, gata pentru completarea clauzelor specifice.

Rolul pe care îl vei juca dumneata este cel de *recrutor* (patron, manager sau responsabil cu resursele umane), iar cealaltă parte, „adversarul" tău, va juca rolul *candidatului* la post în firma pe care o reprezinţi. Negocierea are loc de la egal la egal; eşti la fel de interesat să-l angajezi pe cât este de interesat să se angajeze.

Cele 8 elemente (clauze contractuale) care fac obiectul acestei negocieri sunt următoarele:

- bonificaţiile, primele şi sporurile (altele decât cele stabilite prin efectul legii);
- sarcinile de serviciu;
- zilele de concediu;
- prima zi de lucru (data startului);
- prima de instalare (suma reprezentând decontarea cheltuielilor de instalare);
- asigurarea (gradul de acoperire a asigurărilor suportate de firmă);
- salariul anual;
- plasamentul geografic al postului.

Ceea ce ai de făcut este să ajungi la o înţelegere cu cealaltă persoană, în legătură cu toate cele 8 clauze. Înţelegerea care îţi aduce mai multe puncte este mai avantajoasă pentru tine. *Cu cât câştigi mai multe puncte, cu atât mai bine pentru tine*. Vei stabili care tip de înţelegere este mai bun pentru tine, folosind

punctajele de la pagina următoare. Cele 8 clauze sunt listate separat. În partea stângă, sub fiecare element adus în discuţie, sunt indicate 5 tipuri sau niveluri diferite ale înţelegerii posibile. Numărul de puncte pe care îl vei primi pentru fiecare tip de înţelegere este cel înscris în tabel. Ca negociator, vei combina oricare dintre cele 5 niveluri ale unei clauze cu oricare dintre nivelurile celorlalte. Rezultă, astfel, un număr relativ mare de combinaţii (acorduri) posibile.

Trebuie să reţii că fiecare clauză (element) are un grad de importanţă diferit pentru tine, după cum indică lista punctelor pe care le poţi câştiga sau pierde. Fiecare dintre părţi are 30 de minute la dispoziţie pentru a ajunge la o înţelegere, asupra tuturor celor 8 clauze, şi pentru a semna contractul.

Nu trebuie să-l laşi pe partener să afle numărul de puncte la care poţi ajunge pentru fiecare tip de răspuns! Nu-l lăsa pe celălalt negociator să vadă lista punctajelor tale! Această informaţie este numai pentru tine.

Familiarizează-te cu lista punctajelor! *Evită să faci notiţe pe pagina cu scorurile!* Numărul maxim de puncte ce pot fi obţinute este de 13 200, iar cel minim este de – 8 400. Totalurile au fost calculate adunând cel mai mare număr de puncte pe care îl poţi obţine pentru fiecare dintre cele 8 elemente şi, respectiv, cel mai mic număr de puncte.

Punctajul Clauzele	*minim*	*maxim*
bonificaţiile	0	1 600
sarcinile	– 2 400	0
concediul	0	4 000
startul	0	2 400
instalarea	0	800
asigurarea	0	3 200
salariul anual	– 6 000	0
plasamentul	0	1 200

Nu lăsa pe nimeni (cu excepţia moderatorului) să vadă lista punctelor de obţinut!

Candidatul

Instrucţiuni de negociere

Vei negocia cu recrutorul firmei la care candidezi pentru un loc de muncă. Negocierea are loc după parcurgerea fazelor ce privesc selecţia, testarea şi interviul pentru angajare. Practic, se negociază doar condiţiile specifice postului, pentru a semna contractul individual de muncă.

Nu este vorba doar de o simplă exersare a limbajului şi a comunicării interpersonale, ci de o simulare mai complexă a comportamentului posibil la masa tratativelor, având contractul în faţă, gata pentru completarea clauzelor specifice.

BCU MSI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Rolul pe care îl vei juca dumneata este cel de *candidat* la un post pe care îl vei negocia. De cealaltă parte, „adversarul" tău, va juca rolul *recrutorului* din firma la care te angajezi. Negocierea are loc de la egal la egal; eşti la fel de interesat să te angajezi, pe cât este de interesat să te angajeze.

Cele 8 elemente (clauze contractuale) care fac obiectul acestei negocieri sunt următoarele:

- bonificaţiile, primele şi sporurile (altele decât cele stabilite prin efectul legii);
- sarcinile de serviciu;
- zilele de concediu;
- prima zi de lucru (data startului);
- prima de instalare (suma reprezentând decontarea cheltuielilor de instalare);
- asigurarea (gradul de acoperire a poliţelor de asigurare suportate de firmă);
- salariul anual;
- plasamentul geografic al postului.

Ceea ce ai de făcut este să ajungi la o înţelegere cu cealaltă persoană, în legătură cu toate cele 8 clauze. Înţelegerea care îţi aduce mai multe puncte este mai avantajoasă pentru tine. *Cu cât câştigi mai multe puncte, cu atât mai bine pentru tine.* Vei stabili care tip de înţelegere este mai bun pentru tine, folosind punctajele de la pagina următoare. Cele 8 clauze sunt listate separat. În partea stângă, sub fiecare element adus în discuţie, sunt indicate 5 niveluri diferite ale înţelegerii posibile. Numărul de puncte pe care îl vei primi pentru fiecare tip de înţelegere este cel înscris în tabel. Ca negociator, vei combina oricare dintre cele 5 niveluri ale unei clauze cu oricare dintre nivelurile celorlalte. Rezultă, astfel, un număr relativ mare de combinaţii (acorduri) posibile.

Trebuie să reţii că fiecare element are un grad de importanţă diferit pentru tine, după cum indică lista punctelor pe care le poţi câştiga sau pierde.

Fiecare dintre părţi are 30 de minute la dispoziţie pentru a ajunge la o înţelegere, asupra tuturor celor 8 elemente.

Nu trebuie să-l laşi pe partener să afle numărul de puncte la care poţi ajunge pentru fiecare tip de răspuns! Nu-l lăsa pe celălalt negociator să vadă lista punctajelor tale! Această informaţie este numai pentru tine.

Familiarizează-te cu lista punctajelor! *Evită să faci notiţe pe pagina cu scorurile!* Numărul maxim de puncte ce pot fi obţinute este de 13 200, iar cel minim este de – 8 400. Totalurile au fost calculate adunând cel mai mare număr de puncte pe care îl poţi obţine pentru fiecare dintre cele 8 elemente şi, respectiv, cel mai mic număr de puncte.

Punctajul / *Clauzele*	*minim*	*maxim*
bonificaţiile	0	4 000
sarcinile	– 2 400	0
concediul	0	1 600

Punctajul / *Clauzele*	*minim*	*maxim*
startul	0	2 400
instalarea	0	3 200
asigurarea	0	800
salariul anual	– 6 000	0
plasamentul	0	1 200

Nu lăsa pe nimeni (cu excepţia moderatorului) să vadă lista punctelor de obţinut !

Elementele supuse negocierii		*Punctajul candidatului*
Bonificaţii :	10%	4 000
	8%	3 000
	6%	2 000
	4%	1 000
	2%	0
Sarcini de serviciu :	Biroul A	0
	Biroul B	– 600
	Biroul C	– 1 200
	Biroul D	– 1 800
	Biroul E	– 2 400
Zile de concediu :	25 zile	1 600
	20 zile	1 200
	15 zile	800
	10 zile	400
	5 zile	0
Start :	01 iunie	2 400
	15 iunie	1 800
	01 iulie	1 200
	15 iulie	600
	01 august	0
Prima de instalare :	100%	3 200
	90%	2 400
	80%	1 600
	70%	800
	60%	0
Asigurare :	Grad A	800
	Grad B	600
	Grad C	400
	Grad D	200
	Grad E	0

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Elementele supuse negocierii		*Punctajul candidatului*
Salariu:	$ 50 000	0
	$ 48 000	– 1 500
	$ 46 000	– 3 000
	$ 44 000	– 4 500
	$ 42 000	– 6 000
Plasament:	Caracal	1 200
	Făgăraş	900
	Topliţa	600
	Tulcea	300
	Lupeni	0

Elementele supuse negocierii		*Punctajul recrutorului*
Bonificaţii:	10%	0
	8%	400
	6%	800
	4%	1 200
	2%	1 600
Sarcini de serviciu:	Biroul A	0
	Biroul B	– 600
	Biroul C	– 1 200
	Biroul D	– 1 800
	Biroul E	– 2 400
Zile de concediu:	25 zile	0
	20 zile	1 000
	15 zile	2 000
	10 zile	3 000
	5 zile	4 000
Start:	01 iunie	0
	15 iunie	600
	01 iulie	1 200
	15 iulie	1 800
	01 august	2 400
Prima de instalare:	100%	0
	90%	200
	80%	400
	70%	600
	60%	800
Asigurare:	Grad A	0
	Grad B	800
	Grad C	1 600
	Grad D	2 400
	Grad E	3 200

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Elementele supuse negocierii		*Punctajul recrutorului*
Salariu:	$ 50 000	- 6 000
	$ 48 000	- 4 500
	$ 46 000	- 3 000
	$ 44 000	- 1 500
	$ 42 000	0
Plasament:	Caracal	1 200
	Făgăraş	900
	Topliţa	600
	Tulcea	300
	Lupeni	0

Contractul

Marcaţi (încercuiţi) forma înţelegerii la care aţi ajuns în urma negocierilor.

Am ajuns la o înţelegere, după cum urmează:

Bonificaţiile (%)	10	8	6	4	2
Sarcinile de serviciu	A	B	C	D	E
Concediul (zile)	25	20	15	10	5
Startul	01.06	15.06	01.07	15.07	01.08
Prima de instalare (%)	100	90	80	70	60
Asigurarea	A	B	C	D	E
Salariul (mii $)	50	48	46	44	42
Plasamentul	Caracal	Făgăraş	Topliţa	Tulcea	Lupeni

Recrutor: _____ grupa: _____ Punctajul: _____ Semnătura: _____
Candidat: _____ grupa: _____ Punctajul: _____ Semnătura: _____
Data: _____

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 27

Alegerea strategiei de negociere

„În negocieri, obţii mai mult cu vorba dulce şi cu un pistol decât doar cu vorba dulce."

Al Capone

Alegerea strategiei de negociere nu este o simplă opţiune teoretică şi nici nu poate fi tranşată în termeni perfect raţionali. Strategia rămâne inerent dependentă de stilul personal de negociere, de caracterul şi temperamentul negociatorilor aflaţi la masa tratativelor.

În mod inevitabil, strategia aleasă va fi „contaminată" de personalitatea negociatorului, de temperamentul şi caracterul său, de valorile morale în care crede, de oponent, de conjunctură şi de miză. Stilul personal se răsfrânge în maniera de abordare a problemei, a oponentului şi, mai ales asupra ataşamentului faţă de relaţie sau faţă de obiective şi miză.

Unele persoane sunt competitive şi dominatoare. Având o constantă comportamentală agresivă, ele percep negocierea şi relaţia ca pe o luptă, ce trebuie câştigată cu orice preţ. Vor fi îndârjite, bătăioase şi inflexibile.

Alte persoane pot fi mai concesive, dispuse să mai cedeze din obiective pentru a păstra relaţia. Ele sunt mai flexibile, mai cooperante.

Unele persoane au un caracter onest, altele sunt ceva mai lipsite de scrupule. În orice caz, oameni diferiţi au nevoie de strategii şi abordări diferite. Alegerea strategiei va fi bună în măsura în care negociatorul se potriveşte cu ea. Pur şi simplu, putem spune: omul potrivit la strategia potrivită şi reciproc.

În negocieri, oamenii caută să obţină ceea ce cred că este „corect, just" şi posibil să obţină. Ei văd şi aud mai ales ceea ce cred că este posibil să vadă şi să audă. Convingerile lor formează un fel de „hartă mentală" a traiectoriei parcurse pe durata confruntărilor. Negociatorul caută drumul către partener, către acord şi către obiective, folosind cvasiinconştient această hartă mentală, ca pe una rutieră sau turistică. Totuşi, harta mentală nu este chiar teritoriul, tot aşa cum convingerile despre realitate nu sunt realitatea ca atare. A negocia fără o minimă strategie ar fi la fel cu a şofa fără o hartă rutieră, într-un ţinut necunoscut. Harta mentală din capul negociatorului este prima idee intuitivă de strategie.

BABEŞ-BOLYAI UNIVERSITY LIBRARY

Elaborarea unei strategii

Într-un capitol ulterior, vom vedea că evaluarea situaţiei şi alegerea strategiei este cheia pregătirii negocierilor. Dacă strategia este elaborată prea amănunţit şi rigid, iar negocierile iau o turnură neaşteptată, greu de anticipat, ea nu va mai da rezultate pozitive. În astfel de cazuri, negocierile trebuie întrerupte, pentru alegerea unei strategii alternative. Cel mai adesea, este utilă alegerea din start a unui plan strategic flexibil, cu multe variante ce pot fi adaptate sau abandonate din mers.

Puncte de sprijin

Câteva puncte de sprijin în elaborarea strategiei pot fi găsite de negociator în cele mai bune răspunsuri formulate la următoarea listă de întrebări:

- Care sunt obiectivele ce „trebuie realizate"?
- Care sunt punctele tari şi punctele slabe ale părţilor negociatoare?
- Care sunt criteriile după care va fi apreciat succesul sau eşecul negocierilor?
- Care este cea mai bună alternativă la negociere (BATNA)?
- Care este poziţia de retragere din negociere?
- Ce stil de negociere vom adopta în deschidere?
- Ce stil de negociere va adopta oponentul?
- Ce tactică vom folosi în alegerea momentului, locului, echipei şi a ordinii de zi?
- Ce întrebări trebuie adresate în deschidere?
- Ce atitudine probabilă va adopta oponentul?
- Ce întrebări probabile va pune oponentul?
- Ce fel răspunsuri, ce replici vom da acestor întrebări?
- Care sunt sursele de putere de care dispunem?
- Care sunt sursele de putere de care dispune oponentul?
- Cine va dechide primul?
- Care va fi poziţia de deschidere declarată?
- Sunt suficiente argumente în sprijinul acestei poziţii?
- Ce informaţii lipsesc încă şi unde trebuie căutate?

Etape de parcurs

Chiar dacă toate întrebările de mai sus îşi află răspunsuri pertinente, strategia nu este încă articulată. O anumită eşalonare în timp şi o minimă disciplinare în conţinut sunt necesare în construcţia strategiei. Având doar caracter orientativ, o astfel de disciplinare a procesului de elaborare a strategiei ar putea ţine seama de următoarele câteva etape:

1. *Stabilirea obiectivelor* (mizelor) este punctul de plecare (şi, deloc paradoxal, şi cel de sosire) absolut obligatoriu în elaborarea unei strategii. În paralel cu formularea obiectivelor, se desfăşoară o amplă campanie de culegere de informaţii privind piaţa, oponenţii, mediul de afaceri, concurenţa etc.

Pe baza informaţiilor obţinute, obiectivele vor fi formulate concret şi precis. Uneori, se admite o marjă de manevră care ţine seama de obiectivele oponentului. De pildă, dacă angajatul negociază cu patronul o creştere de salariu şi formulează obiectivul: „Voi obţine o creştere cât mai mare posibil", nu va şti cu adevărat pentru ce se bate. Practic, nu va avea un obiectiv. În schimb, dacă spune: „Voi obţine o creştere de 15%", va şti precis ce vrea să obţină.

2. *Descompunerea în obiective intermediare*, care apropie treptat obiectivul final. De pildă, dacă obiectivul final este creşterea salariului, obiectivele intermediare ar putea fi:
   a) provocarea unei întâlniri „întâmplătoare", pentru personalizarea relaţiei cu patronul;
   b) întâlnire oficială, cu etalarea de proiecte utile firmei, pentru recunoaştere profesională;
   c) întâlnire informală, pentru testarea relaţiei şi exprimarea interesului pentru o slujbă mai bine plătită, fără a solicita explicit creşterea salariului;
   d) perioadă de aşteptare a unei oferte de creştere a salariului din partea patronului;
   e) întrevedere oficială în care va cere explicit majorarea de salariu.
3. *Identificarea tacticilor* care ar putea concretiza strategia este faza ce urmează. Fără multe scrupule şi prejudecăţi, pentru fiecare fază a strategiei, sunt înşiruite tactici (şiretlicuri) care sprijină obiectivele intermediare. Aici, intră în discuţie şi sursele de putere în negociere, locul, momentul, echipa, contextul, sistemul de alianţe etc. De pildă, se poate cere o mărire de 19%, pentru a păstra o marjă de manevră până la obiectiv (15%). În plus, 19% se află imediat sub pragul psihologic al cifrei rotunde (20%). Se poate alege ziua de naştere sau restaurantul preferat al patronului, pentru adresarea cererii.
4. *Evaluarea şanselor de succes* ale acţiunilor tactice se impune cumva de la sine. În această etapă, se estimează capacitatea lor de a genera efecte pozitive. Tacticile sunt ierarhizate în ordinea eficacităţii lor. Pentru cazurile în care unele tactici eşuează, se prevăd tactici de rezervă. De pildă, dacă apelul la sentimente nu dă rezultate, se poate avansa ameninţarea cu demisia şi invocarea unei alte oferte de serviciu.
5. Testarea strategiei de negociere poate fi o etapă necesară înainte de trecerea la acţiune. Simularea şi testarea se pot face cu un prieten sau coleg, cu un calculator sau cu creionul pe hârtie. Sunt trecute în revistă micile detalii ale parcursului negocierilor, pentru a detecta şi corecta erorile. Dacă rezistă testelor, strategia este definitivă şi devine un plan gata de aplicare.

În teoria militară, strategia este concepută pe hartă, trasând săgeţi şi înfigând steguleţe. Când armatele intră în coliziune, strategul se retrage şi face loc tacticianului. În negocieri însă, strategul rămâne încă în joc, alături de tactician. Strategia ca atare se concretizează progresiv prin înlănţuirea acţiunilor tactice. Când o strategie eşuează, se pot construi alte şi alte strategii, până la atingerea sau abandonarea obiectivului. Uneori, sunt rulate două strategii (Planul A, Planul B) şi nici una nu conduce la rezultate acceptabile.

Exemplu: Schiţa sumară a strategiei de negociere a creşterii salariale s-ar putea contura prin următoarele elemente:
- obiectivul: „Creştere salarială de 15%"
- argumentaţia: se construieşte pe informaţii privind situaţia financiară, nivelul salarizării, deficitul de personal, biografia patronului, comportamentul său cotidian, starea sufletească de moment etc.
- obiective intermediare: punctele a), b), c), d) şi e) de la etapa a doua;
- acţiuni tactice prima întâlnire: la un cocktail, după semnarea unui contract avantajos pentru firmă; alte întâlniri: solicitarea întâlnirii oficiale, „întâmplător", după o mesă bună; lansarea de zvonuri privind oferta de serviciu făcută de concurenţă; solicitarea finală: în ziua de naştere (a patronului), 19%, cu marjă de 4%;
- surse de putere: recunoaşterea profesională, personalizarea relaţiei, apelul la sentimente, ameninţarea cu demisia etc.

Legătura dintre strategie şi stilul personal de negociere

Capitolul anterior a propus un test de evaluare a stilului personal de negociere, fără a furniza destule indicii în sensul interpretării sale. Am pretins, tot în acel capitol, că există o strânsă legătura între tipul de strategie preferat de negociator şi stilul său personal de negociere. În mod deliberat, am amânat atât explicitarea acelui test, cât şi argumentarea legăturii dintre stil şi strategie. A venit timpul să ne lămurim.

Mai întâi, într-un sistem de două axe, vom poziţiona trei tendinţe comportamentale extreme, pe care oamenii le adoptă mai mult sau mai puţin spontan în situaţii conflictuale. Ele ţin de structura personalităţii, de temperament şi de caracter:

- tendinţa de a fi *competitiv* (până la Buldozer), reprezentată pe verticală,
- tendinţa de a fi *concesiv* (până la Papă-lapte), reprezentată pe orizontală şi
- tendinţa de *evitare* sau abandon prematur, la originea sistemului de două axe.

Reprezentarea grafică rezultată prin suprapunerea celor trei tendinţe este cea din figură.

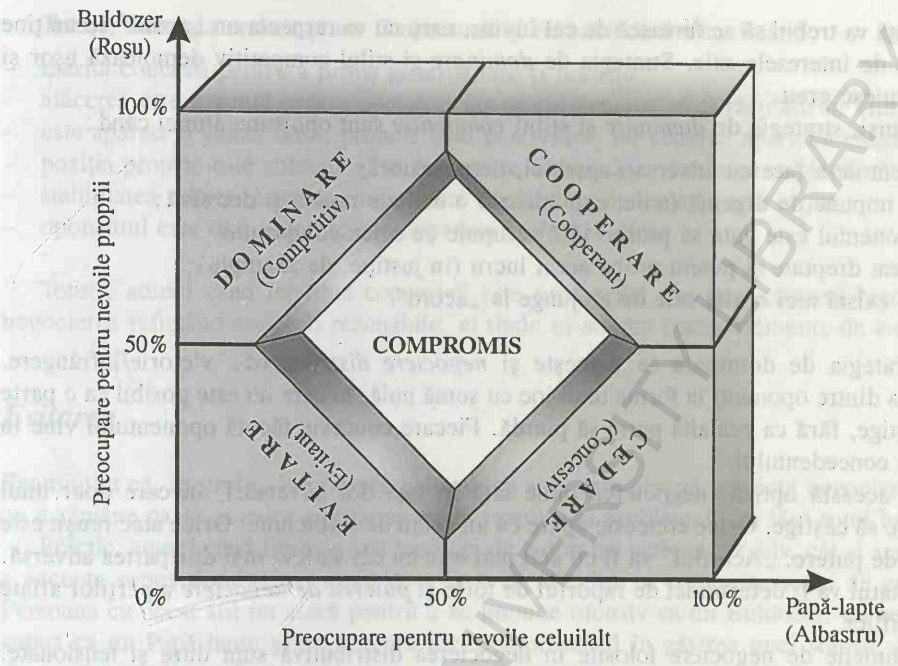


Figura 82. *Corespondenţa strategiilor cu stilurile de negociere*

Constatăm imediat că, în linii mari, strategiile şi stilurile de negociere corespondente lor se încadrează în următoarele cinci tipologii fundamentale:

- strategia de *dominare* şi stilul *competitiv*,
- strategia de *cooperare* şi stilul *cooperant*,
- strategia de *compromis* şi stilul *compromis*,
- strategia de *evitare* şi stilul *evitant*,
- strategia de *cedare* şi stilul *concesiv*.

Dominarea

În grafic, se constată că, de-a lungul axei verticale, regăsim tendinţa crescătoare de a adopta atitudini şi comportamente competitive, până la tipul Buldozer. În susul axei verticale, pe măsură ce atitudinea competitivă se intesifică, comportamentele pregnante sunt cele de autoritate, agresivitate şi *dominare*. Stilul de negociere se bazează pe atac, contră, răzbunare şi tendinţa de a satisface interesele proprii, fără a ţine seama de oponent. Negociatorul foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele care duc la înfrângerea adversarului: bani, alianţe, manipulare, farmec, inteligenţă, poziţie etc.

Negocierea şi relaţia sunt privite ca o competiţie cu un singur câştigător. Buldozerul şi autocratul nu înţeleg să câştige, fără ca oponentul să piardă. Recurg cu uşurinţă la atac dur sau ripostă violentă. Uneori, atacul sau riposta puternică intimidează şi pun capăt confruntării. De cele mai multe ori, conduc la escaladarea conflictului. Învingătorul prin

violenţă va trebui să se ferească de cel învins, care nu va respecta un „acord" ce nu ţine seama de interesele sale. Strategia de *dominare* şi stilul competitiv demolează uşor şi construiesc greu.

Totuşi, strategia de *dominare* şi stilul *competitiv* sunt oportune atunci când:

- avem de-a face cu adversari agresivi, neîndurători;
- se impune de urgenţă (arde, explodează) o acţiune rapidă şi decisivă;
- oponentul este gata să profite fără scrupule de orice compromis;
- avem dreptate şi putem proba acest lucru (în justiţie, de exemplu);
- nu există nici o altă cale de a ajunge la „acord".

Strategia de dominare se numeşte şi *negociere distributivă*: victorie/înfrângere. Relaţia dintre oponenţi ia forma unui joc cu sumă nulă, în care nu este posibil ca o parte să câştige, fără ca cealaltă parte să piardă. Fiecare concesie făcută oponentului vine în dauna concedentului.

În această optică, negocierea pune faţă în faţă doi adversari, în care doar unul trebuie să câştige. Orice concesie apare ca un semn de slăbiciune. Orice atac reuşit este semn de putere. „Acordul" va fi cu atât mai bun cu cât va lovi mai dur partea adversă. Rezultatul va fi determinat de raportul de forţe şi *puterea de negociere* a părţilor aflate în conflict.

Tehnicile de negociere folosite în negocierea distributivă sunt dure şi tensionate. Trebuie să anticipăm din timp tacticile agresive ale adversarului, pentru a le face să ricoşeze. Între tacticile uzuale, amintim:

- polemica exersată prin contre şi deviere sistematică de la subiect,
- atacul în forţă şi intimidarea,
- manevre *retorice*, cu disimularea intenţiilor, ascunderea adevărului şi culpabilizare,
- atac la persoană şi cădere în derizoriu.

Acest tip de negociere este inevitabil atunci când opoziţia de interese este puternică, iar dezechilibrul de forţe este semnificativ.

Pe de altă parte, atunci când tendinţa competitivă este prea slabă şi negociatorul evită angajamentul, nu se implică, nu luptă pentru a se impune, părăsind arena de confruntare, avem de-a face cu atitudini şi comportamente prea moi, de evitare.

Cedarea

În acelaşi grafic, de-a lungul axei orizontale, regăsim tendinţa crescătoare de a adopta atitudini şi comportamente *concesive*, până la Papă-lapte. Pe măsură ce atitudinea concesivă se intensifică, comportamentele pregnante sunt cele de *cedare*, supunere şi capitulare. Stilul de negociere se bazează pe tendinţa sumisivă de a satisface interesele oponentului, uitând de cele proprii. Negociatorul nu-şi foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele de a convinge. Papă-lapte cedează fără luptă, fără să ceară concesii la schimb. Cade repede de acord şi acumulează frustrări şi regrete ulterioare: „Am cedat prea uşor. Trebuia să mai lupt".

Totuşi, strategia *cedare* poate fi oportună şi recomandată atunci când:

- merită concesii pentru a proba generozitate şi noblețe;
- afacerea este urgentă pentru oponent, iar gestul generos va fi răsplătit în viitor;
- este apărată o cauză falsă, probele sunt potrivnice, iar cedarea apare ca elegantă;
- poziţia proprie este şubredă şi se mai poate obţine doar diminuarea pierderilor;
- stabilitatea relaţiei este mai importantă decât miza punctuală pusă în joc;
- oponentul este mai puternic şi competiţia ar fi fără şanse.

Totuşi, atunci când tendinţa concesivă este prea slabă, iar negociatorul blochează negocierea refuzând concesii rezonabile, el tinde să adopte comportamente de *evitare*.

Evitarea

Reamintim că, în grafic, la originea celor două axe, este plasată tendinţa negociatorului de a rămâne pasiv, a evita angajamentul în rezolvarea problemei şi a lăsa totul baltă.

Practic, atunci când lipseşte atât tendinţa de a domina activ şi ofensiv, cât şi aceea de a accepta supus dominarea, avem de-a face cu atitudini şi comportamente de *evitare*. Persoana cu acest stil nu atacă pentru a se impune ofensiv ca un Buldozer, nu cedează supus ca un Papă-lapte şi nu acceptă nici compromisul în găsirea unei soluţii. Abandonează negocierea, înainte de obţinerea unui acord.

Comportamentul de evitare se manifestă prin abandonul şi ruperea prematură a relaţiei, de către negociatorul care fuge de conflict. În afaceri, va rezilia contractul. În familie, va divorţa. În relaţia de muncă, va demisiona. De regulă, fuga nu ajută pe nimeni. Stilul evitant este indezirabil ca manifestare emoţională spontană.

Totuşi, strategia de *evitare*, ca alegere raţională premeditată, poate fi necesară şi oportună în destule situaţii de negociere, în care:

- miza este lipsită de importanţă;
- părţile negociatoare sunt total incompatibile;
- există o alternativă mai bună în altă parte, cu alt oponent;
- lipsesc complet şansele de rezolvare favorabilă a problemei disputate;
- tensiunea dintre părţi peste prea mare şi este nevoie de amânare sau *time-out*;
- alţi negociatori ar putea rezolva problema mai repede şi mai bine.

Cooperarea

În grafic, pe bisectoarea unghiului format de cele două axe, în zona cea mai îndepărtată de origine, comportamentului competitiv şi dominator se combină cu cel concesiv şi sumisiv. Negociatorul cu un astfel de stil se angajează profund în confruntare, când competitiv, când concesiv, după cum o cere situaţia. Se bate ca un tigru pentru aspectele importante pentru sine şi cedează concesiv în aspectele vitale pentru oponent. Succesiv, el preia şi cedează dominanţa, până se ajunge la un acord reciproc avantajos. Aceasta este *cooperarea*, care urmăreşte atât atingerea obiectivelor proprii, cât şi pe ale oponentului. Strategia de cooperare este cea care poartă negocierea către un acord

win-win sau Victorie-Victorie. Necesită în cel mai înalt grad tact, răbdare, timp, energie şi creativitate.

Abordarea cooperantă a conflictului urmăreşte atât rezolvarea problemei, cât şi păstrarea relaţiei. Negocierea devine un joc de-a „Hai să câştigăm împreună!". Negociatorii cooperanţi înţeleg că nu-şi pot impune unilateral voinţa şi caută soluţii în comun.

Strategia de negociere bazată pe comportamente cooperante se mai numeşte şi *negociere integrativă*. Ea integrează interesele oponenţilor, respectând aspiraţiile amândurora şi tolerând diferenţele dintre ei.

Avantajele sunt acelea că se ajunge la soluţii bune, durabile, iar părţile se simt bine şi relaţia se consolidează. Ambele câştigă şi vor susţine acordul, pe termen lung. Fiecare dintre părţi îşi modifică obiectivele şi ajustează pretenţiile în sensul rezolvării intereselor comune.

Cooperarea nu înseamnă nicidecum o negociere în care curge lapte şi miere, ocolind stările conflictuale. Ele se manifestă, dar sunt depăşite, într-un climat de încredere şi optimism.

Tacticile specifice cooperării se bazează pe reciprocitatea concesiilor (termene de livrare mai scurte contra unor plăţi imediate, spre exemplu).

Principial, strategia de cooperare este recomandată oricând, oriunde. Practic însă, ea se justifică în cel mai înalt grad atunci când:

- miza este prea importantă pentru a recurge la compromis;
- acordul are mare nevoie de implicarea părţilor pentru a fi susţinut ulterior;
- situaţia este delicată şi cere atât păstrarea relaţiei, cât şi atingerea obiectivelor;
- acordul necesită o muncă de echipă, pe o perioadă lungă de timp;
- obiectivul este unul comun, obţinut prin integrarea unor puncte de vedere diferite.

Compromisul

În sfârşit, am ajuns la cea mai frecventată strategie de negociere. În grafic, pe bisectoarea unghiului format de cele două axe, în zona mijlocie, sunt poziţionate negocierile în care părţile nu evită confruntarea, dar caută un acord obţinut la un nivel de angajament mai scăzut decât în cazul cooperării. Negociatorii ajung la o înţelegere rezonabilă pentru amândoi. Soluţie nu-i cea mai bună (*mini-win-mini-lose*), dar este satisfăcătoare pentru ambele părţi.

Aceasta este strategia de *compromis*, care admite de comun acord faptul că o soluţie de tip win-win ar solicita prea mult timp şi efort din partea negociatorilor.

De altfel, majoritatea negociatorilor consideră că orice negociere implică o măsură mai mare sau mai redusă de compromis. Acordul obţinut după principiul consensului este cel mai adesea un compromis mai mult sau mai puţin realist şi rezonabil.

Compromisul poate fi cel mai potrivit mod de a negocia atunci când:

- miza este mare şi relaţia este importantă, dar nici una dintre părţi nu-şi permite să pericliteze relaţia, prin tentative de *dominare*;
- situaţia reclamă urgenţă şi suntem în criză de timp;
- oponenţii sunt de puteri comparabile, la fel de decişi să-şi atingă obiectivele;
- este singura alternativă la situaţia de a nu se ajunge la nici un acord;
- se caută înţelegeri limitate în timp (armistiţiu de trei zile, spre exemplu).

Strategia ideală

Din păcate, reţeta ideală nu există. Doar teoreticienii vorbesc despre *negocieri raţionale,* de pe poziţii absolut obiective. Doar Dumnezeu poate fi obiectiv. Oamenii rămân inevitabil subiectivi şi părtinitori. Tânjesc după transparenţă şi sinceritate, fără disimulare şi suspiciune ca după oricare alt ideal.

Totuşi, suntem mai aproape de raţionalitate atunci când respectăm un aşa zis algoritm al raţionalităţii: 1) definirea problemelor, 2) diagnosticarea cauzelor şi 3) căutarea soluţiilor. La modul ideal, negociatorul percepe miza celuilalt ca pe propria sa miză. Empatizează şi trăieşte sentimentele celuilalt, ca şi pe ale sale. Motivaţiile şi interesele sale se confundă cu ale oponentului. Acest lucru ţine însă de ideal.

Analiza stilului şi strategiei de negociere în care ne angajăm este întotdeauna importantă. A-l cunoaşte şi evalua din timp înseamnă a prevedea în linii mari comportamentul pe care îl va adopta oponentul şi a pregăti propriul comportament, în întâmpinare. Riscul unei rupturi sau riscul de a încheia un acord dezavantajos scade.

Alte abordări ale strategiilor

Strategiile de negociere depind de moralitatea negociatorilor şi de natura relaţiei dintre părţi. Mai circulă încă povestea unui celebru distribuitor de covoare persane ajuns în faliment datorită manierei ofensatoare în care purta negocierile.

După ce vizitau exponatele şi se informau asupra ofertei, clienţii erau conduşi într-o încăpere special amenajată pentru cocktail. Fără altă formă de persuasiune, în compania altor clienţi şi a animatoarelor, erau lăsaţi să decidă asupra actului de cumpărare. Cu microfoane ascunse şi prin pereţi speciali, potenţialii clienţi erau vizualizaţi şi comentariile lor ascultate. Această „cură" de informare îl plasa pe vânzător în poziţia avantajoasă de a alege strategia potrivită cu clientul, după cocktail. Cu cei hotărâţi să cumpere, negocierea era competitivă, iar cu cei nedecişi, aplica strategii cooperante. Obţinea maximum de avantaje şi de la unii şi de la alţii.

Metodele sale au fost deconspirate. Cumpărătorii lezaţi l-au boicotat provocându-i falimentul. Întâmplarea atrage atenţia asupra eficacităţii strategiilor. Ne putem întreba ce s-ar fi întâmplat dacă secretul negocierilor sale nu ar fi fost dezvăluit sau dacă alţii procedează la fel?

De-a lungul istoriei, tehnologia a contribuit la progresul mijloacelor folosite în confruntare, dar natura conflictelor şi bazele strategice şi tactice au rămas fundamental aceleaşi.

Strategia victorie-înfrângere

Pe inelul lui Genghis-Han era gravată teribila maximă: „Puterea e dreaptă". Este crezul tipic pentru războinicii care împart oamenii în învingători şi învinşi. Animat de spiritul barbar al devizei, hanul tătar a devastat două continente. Forţa brută şi iureşul crudei sale armate transforma relaţia cu restul lumii într-o competiţie crudă. Desigur, mongolul era

războinic, nicidecum negociator. Se voia temut, nu iubit. În *stilul său personal,* o parte câştigă dacă cealaltă pierde.

Judecat la rece, stilul mongol pare la fel de eficace, pe cât de barbar. În fond, obiectivele erau atinse. Puterea calcă în picioare „dreptatea" învinsului. Cine a auzit de învingători judecaţi de învinşi pentru crime de război?

Totuşi, din imperiul lui Genghis-han s-a ales praful şi pulberea. În Altai, a rămas cenuşa strălucirii de altă dată, iar mongolii s-au risipit în patru zări. La scara istoriei, victoria prin forţă brută rămâne efemeră şi înşelătoare.

O pildă în acelaşi registru poate fi cetatea Sparta, cu spiritul său necruţător cu cei slabi, până la cruzime. Rivala ei, Atena, promova cooperarea socială. Astăzi, din Sparta n-a rămas piatră de piatră, iar Atena este un oraş înfloritor.

Ceea ce se petrece la scara istoriei este valid şi la scara vieţii personale; *dreptatea* tinde să treacă *de la sine* de partea celui puternic. Când ai *dreptate*, nu şi putere, cazi pradă finalului Victorie – Înfrângere. Câţi oare înfundă puşcăriile cu „dreptatea în mână"?

Totuşi, victoria întemeiată doar pe Putere nu durează, chiar dacă „pe termen lung, suntem morţi cu toţii", vorba lordului Keynes. Puterea aduce victoria imediată, dar efemeră. Învinsul de azi e Învingătorul de mâine.

În negocierea afacerilor, acest stil există şi ar fi naiv să-l ignorăm: „...negociatorii sunt o tagmă greu de păcălit. În spatele zâmbetelor, strângerilor de mână şi meselor festive se ascunde o realitate dură: fiecare din părţi încearcă s-o tragă pe sfoară pe cealaltă" (Curry, 2000, p.8).

Strategia victorie-victorie

O cugetare a lui Blaise Pascal corectează maxima mongolă: „Puterea fără Morală este crimă, dar Morala fără Putere este utopie". Nu neagă principiul războinicului, dar face recursul la morală.

Şi lui Napoleon Bonaparte i-a plăcut gustul victoriei. Ca şi Genghis-han, spunea: „Dreptatea se măsoară prin numărul de tunuri". Strategia a fost aceeaşi, dar stilul diferit. După victoria pe câmpul de luptă invita învinşii la masa tratativelor. Spiritul său a schimbat istoria.

Negociatorii buni ştiu că puterea garantează victoria imediată. Dar, când contezi doar pe Putere, nu mai negociezi. Impui cu forţa condiţiile tale, iar învinşii se întorc împotrivă. Un client strâns cu uşa să încheie un contract perdant aşteaptă prima ocazie de reziliere şi trece la represalii. Nici moralitatea fără putere nu funcţionează. Sprijină relaţia pe termen lung, dar nu şi victoria. Când contezi doar pe morală, poţi ajunge la mila adversarului. Adevăraţii negociatori sunt şi puternici şi morali. Negociază pentru a fi victorioşi împreună, în stilul *win-win*.

Din perspectiva *win-win*, negocierea afacerilor nu-i război, nici pace umilă, ci o chestiune de dat şi de luat, în avantaj reciproc. Succesul negocierii nu înseamnă să câştigi *totul*, ci să câştigi *destul*. Semnificaţia conceptului *destul* este *limita suportabilităţii* celuilalt.

Strategii directe

Când suntem stăpâni pe situaţie şi siguri de victorie, lovim direct la ţintă. Aplicăm strategii directe, iar puterea de negociere impune voinţa celui mai tare, în bătălii scurte şi decisive.

În viziunea militară clasică, strategiile directe vizau acumularea forţelor principale pe teatrul principal de operaţiuni, pentru a anihila grosul forţelor adverse, într-o bătălie decisivă.

În acest gen de strategii, teoria militară recomandă:

- utilizarea unei forţe de mari dimensiuni împotriva principalei forţe a adversarului;
- repurtarea unei singure bătălii decisive, pe teatrul principal de operaţiuni.

Strategia directă este indicată când eşti puternic, confruntat cu un adversar mai slab.

Strategii indirecte

Când raportul de forţe nu este favorabil, alegem strategii indirecte şi lovituri laterale. Folosim mijloace psihologice pentru a limita libertatea de acţiune a adversarului, lovind adversarul în punctele sale slabe, pe teatre de operaţiuni secundare.

În loc să se luăm taurul de coarne, îl îngenunchem prin lovituri laterale, în punctele vulnerabile. Adversarul trebuie scos din poziţiile sale întărite, cu armamentul său greu pentru a-şi apăra poziţiile slabe. Abia după măcinarea acestora în conflicte minore, vor fi atacate poziţiile-cheie. Adversarul este indus mereu în eroare.

În negocieri, manevrele laterale înseamnă manipulare cu risipă de mijloace psihologice de persuasiune. Manipularea rămâne puterea celor fără de putere. În termeni militari, câteva principii şi reguli tipice pentru lupta de gherilă şi manevrele laterale pot fi următoarele:

- realizarea efectului de surpriză, prin recurs permanent la acţiuni imprevizibile;
- resurse puternice pentru lovituri în punctele slabe ale adversarului;
- angajarea bătăliilor pe teatrele de operaţiuni secundare;
- divizarea şi împrăştierea forţelor adversarului, prin manevre laterale;
- retragerea necondiţionată de pe poziţiile în care adversarul concentrează forţe;
- aplicarea de lovituri minore şi sporadice, atunci când adversarul se retrage;
- menţinerea unui raport local de forţe de cel puţin 1 la 1, la nivel tactic, când raportul de forţe la nivel strategic este de până la 1 la 5.

Strategiile competitive

Clarificarea caracterului cooperant sau conflictual al negocierilor este importantă pentru alegerea tacticilor şi tehnicilor la masa tratativelor. Strategiile bazate pe forţă, în condiţii de conflict deschis, sunt mai simple decât cele cooperante. Dure şi tensionate, obţin avantaje, fără concesii la schimb. Afacerile bazate pe ele pot fi profitabile, dar nu şi durabile.

Strategiile competitive sunt vulnerabile la natura şi tipul conflictului, care poate fi:

- conflict de valori, credinţe sau preferinţe,
- conflict de interese şi
- conflict de instrumentare, de mijloace.

Conflictul de *valori*, *credinţe* şi *preferinţe* este generat de diferenţe culturale sau perceptuale. Poate fi de natură politică, religioasă, ideologică sau psihosenzorială şi este un conflict între valorile fundamentale la care aderă oponenţii. Nu are determinare raţională. Este profund, de mare intensitate şi ireconciliabil. Ar fi zadarnic să încerci convertirea unui fundamentalist arab la creştinism, tot aşa cum nu ar avea sens să serveşti usturoi la micul dejun cuiva care-l detestă. De regulă, conflictele de acest fel escaladează, durează şi duc la epuizarea adversarilor. Poziţiile adverse pot fi ireductibile.

Conflictele de *interese* sunt generate pe baze materiale şi financiare, legate de surse de materii prime, debuşee, împărţirea câştigurilor, concurenţă. Comportamentul părţilor negociatoare rămâne preponderent raţional, iar poziţiile lor uşor de exprimat în termeni militari.

Conflictele de *instrumentare* sunt cele în care adversarii aderă la unul şi acelaşi obiectiv final, dar nu sunt de acord cu metodele şi mijloacele folosite pentru a-l atinge. Divergenţele sunt de natură procedurală.

Strategiile cooperante

Urmăresc echilibrul între avantaje şi concesii, refuzând mijloacele agresive de presiune. Aceste strategii identifică interesele comune, pentru a face posibil acordul cu oponentul. Înfrângi uşor rezistenţa adversarului, când nu răspunzi provocărilor, nu întâmpini atacurile cu contraatacuri, nu aplici principiul „ochi pentru ochi şi dinte pentru dinte". Ba chiar, treci de partea lui, îi dai dreptate, îl asculţi cu atenţie şi arăţi respect. Dacă vrei să fii ascultat, trebuie să fii primul care ascultă. Dacă vrei să fii înţeles, trebuie să înţelegi mai întâi. Dacă te porţi prietenos, întâlneşti mai uşor prietenie.

Strategiile cooperante se bazează pe tactici de influenţă pozitivă precum promisiunile, recomandările, concesiile şi recompensele. Un exemplu de aplicare a strategiilor cooperante poate fi negocierea unui contract între sindicatele şi conducerea unei exploatări miniere:

Liderul sindicatului adoptă o poziţie rigidă în negocierea salariilor şi anunţă sec: „20% este creşterea minimă pe care o putem accepta. Nu este negociabilă. Trecem la punctul următor." Înainte de a se aşeza, adaugă: „Asta ca să folosesc o exprimare delicată".

Acţionând în spirit competitiv, patronatul ar trebui să contraatace. Ar urma o ceartă prelungită, în care fiecare parte şi-ar apăra vehement poziţia. Greva n-ar mai putea fi evitată. Ultima grevă a durat două săptămâni şi a avut efecte dezastruoase.

Iată însă că, în spiritul strategiilor cooperante, directorul general nu răspunde provocării. Spune calm: „Mă interesează afirmaţia dvs. cu privire la exprimarea delicată. Sunt gata să ascult punctul dvs. de vedere." Firul discuţiilor a fost reînnodat. Consiliul de administraţie, la rândul său, a expus motivele care fac revendicarea dificilă, în ciuda oricărei bunăvoinţe. Greva nu a mai avut loc, iar negocierea creşterii salariilor a fost amânată.

Ce s-a întâmplat? Directorul s-a folosit de răbdare şi autocontrol. A ascultat cu atenţie, s-a concentrat asupra vorbelor oponentului şi a intervenit amiabil.

CAPITOLUL 28

Administrarea procesului de negociere

„Înţelept nu-i cel care ştie multe, ci cel care ştie ce-i trebuie."

Eschil

Cuvântul *negociere* vine din limba latină, unde infinitivul verbului *negotiare* semnifica acţiunea de *a face negoţ,* de a încheia afaceri. La rândul său, verbul *negotiare* derivă din verbul *negare* (a nega, a tăgădui, a refuza) compus cu substantivul *otium* (odihnă, relaxare). Astfel, după ingenioasa interpretare a negociatorului internaţional Jeffrey Edmund Curry (2000, p. 7), negocierea este „o chestiune de dat şi luat" în care negustorul „îşi refuză orice odihnă şi destindere până în clipa în care încheie târgul".

Lumea noastră nu seamănă deloc cu insula lui Rombinson Crusoe. Dincolo de schimbul de resurse necesare supravieţuirii cu mediul natural înconjurător, fiecare persoană este prinsă într-o plasă de relaţii de schimb cu alte persoane. Unii dau mai mult, alţii mai puţin, unii primesc mai mult, alţii mai puţin, unii dau mai mult decât primesc sau invers. Cert este faptul că fiecare dă şi primeşte, la schimb. Fiecare act de schimb reciproc, în termeni de *dat şi luat* sau de *stimul-răspuns* se constituie ca o *tranzacţie* între părţi. Gama tranzacţiilor inter-umane care intervin în păienjenişul de relaţii în care trăim merge de la afecte, sentimente, atitudini, opinii şi idei până la bunuri, servicii şi bani.

Negociere, tranzacţie sau relaţie?

Într-un capitol anterior, afirmam că negocierea este o *chestiune de dat şi de luat.* Vom nuanţa acum afirmaţia pentru că, totuşi, negocierea nu se confundă cu tranzacţia.

Tranzacţia semnifică orice gen de schimb reciproc, negociat sau nu, de bunuri aflate în posesia şi sub controlul unei părţi, cu alte bunuri, aflate în posesia şi sub controlul altei părţi. În sens larg, noţiunea acoperă întreaga gamă a schimburilor inter-umane, indiferent dacă se referă la bani, produse, servicii, emoţii, sentimente sau idei.

O tranzacţie este negociabilă în măsura în care prezintă un potenţial de profit şi avantaje pentru toate părţile implicate. Apoi, admiţând că părţile sunt independente, autonome şi libere să facă sau nu tranzacţia, ele vor putea recurge la negociere pentru a descoperi o modalitate reciproc avantajoasă de redistribuire a acestui potenţial de profit şi avantaje. În urma negocierilor, părţile vor efectua sau nu tranzacţia după cum acordul negociat le va satisface sau nu interesele. Într-un fel sau altul, părţile vor cădea de acord şi asupra dezacordului dintre ele. Desigur, în acest caz, tranzacţia nu va mai avea loc, chiar dacă negocierea s-a consumat.

Aşadar, este adevărat că negocierea este tot un proces de schimb, dar unul premergător tranzacţiei ca atare. Pe parcursul negocierii, părţile nu schimbă propriu-zis bunurile care fac obiectul tranzacţiei. Ele schimbă doar informaţii, oferte, cereri şi concesii reciproce, pentru a stabili de comun acord CE, CÂT, CÂND şi CUM vor da în schimbul a ceea ce vor lua.

În concluzie, negocierea este procesul de comunicare destinat armonizării intereselor şi opiniilor părţilor, cu scopul de a obţine un acord asupra condiţiilor efectuării tranzacţiei. O negociere dificilă şi obositoare nu conduce în mod automat la o tranzacţie. Negocierea nu este tranzacţia ca atare, ci drumul parcurs de părţi împreună către *tranzacţia negociată*, finalitate la care se poate ajunge sau nu.

Tranzacţia este un schimb efemer între părţile negociatoare. Dacă agentul imobiliar al unui turist australian, brusc atras de România, hotărăşte să cumpere un teren de la mine, interesul pentru o relaţie viitoare va fi drastic limitat; el nu mai trece pe aici, eu nu mai am teren de vânzare. Sper că, fără menajamente, voi avea tăria să urc abrupt preţul terenului, cât poate el duce. Când negociem o tranzacţie efemeră, miza contează infinit mai mult decât relaţia.

Datele problemei se vor schimba semnificativ, atunci când negociez cu cel mai bun furnizor din ultimii trei ani sau cu un client care intră zilnic în magazinele mele. Nu mai este vorba de o tranzacţie efemeră, ci de relaţia durabilă cu un client fidel. Când negociatorii se aşază în mod repetat la masa tratativelor pentru a negocia lanţuri de tranzacţii succesive, cu tendinţe de permanentizare, se naşte treptat o relaţie mai mult sau mai puţin durabilă. Relaţia ca atare şi atenţia acordată oponentului devin mai importante decât o miză oarecare. Negocierea este mai delicată, mai concesivă şi mai riscantă. În afaceri ca şi în viaţa personală, a negocia relaţii durabile este altceva decât a negocia tranzacţii efemere.

Etapele procesului de negociere

Pentru a ilustra convingător maniera în care procesul de negociere poate fi parcurs în paşi succesivi şi delimitat în etape distincte, vom derula din memorie filmul câtorva confruntări preluate din cotidian. Sunt de acord cu faptul că exemplele pot părea simpliste şi ciudate în raport, de pildă, cu negocierea eliberării ostaticilor de către teroriştii, cu negocierea unei fuziuni gigant sau cu negocierea petrecerii concediului unui cuplu.

Mai întâi, cu riscul de a contraria la prima vedere, vom asocia procesul de negociere cu un tango imaginar, desfăşurat simultan cu o partidă de box între aceeaşi doi protagonişti. În orice caz, avem nevoie de câte ceva din ambele. Avem nevoie de doi

„negociatori" care dansează şi boxează simultan. Dacă nu-şi pregătesc din timp mişcările şi nu le armonizează pe parcurs, dansul va şchiopăta şi unul dintre ei va ajunge repede la podea. Mai înainte de paşii de dans şi pumnii din ring, protagoniştii vor trebui desigur să parcurgă alţi paşi, pe care îi vom identifica de-a lungul etapelor procesului de negociere.

Ne-am convins deja că negocierea nu este un moment pasager în timp. Din contra, este un proces întortocheat şi, adesea, de lungă durată. Un proces de comunicare, relaţionare şi construire a unor punţi între oponenţii care se spionează, tatonează, contactează, curtează, persuadează, influenţează, manipulează, contrează şi faultează reciproc. De-a lungul acestui labirint, cei mai mulţi negociatori delimitează o succesiune de la patru la şase etape. În ideea că o pace strâmbă poate fi mai bună decât un război drept, rămânem la o sinteză în patru etape:

- Evaluarea situaţiei şi pregătirea strategiei de negociere,
- Schimbul de informaţii şi semnale,
- Deschiderea şi acordarea de concesii,
- Obţinerea acordului şi a garanţiilor.

Parcurgerea de principiu a celor patru etape oferă un cadru de lucru simplu şi practic pentru organizarea şi administrarea procesului de negociere. Etapele menţionate sunt vizibile în negocierile formale şi protocolare între echipe, organizaţii, misiuni diplomatice şi delegaţii guvernamentale, dar nu neapărat şi în cazul unor negocieri spontane şi informale între persoane care se cunosc de multă vreme, cooperează şi întreţin relaţii de afaceri de lungă durată. Chiar dacă nimeni nu poate garanta succesul de fiecare dată, abordarea pe etape ajută la identificarea strategiilor potrivite şi la evaluarea situaţiei, în orice moment al procesului de negociere.

Negociatorii intră în ring

Dar să ne întoarcem la dans! Şi la box! Ei bine, care crezi că ar fi conţinutul acestor etape parcurse de negociatorii noştri, boxeri şi dansatori deopotrivă?

Mai întâi, desigur, fiecare va trebui să-şi însuşească cumva din vreme mişcările tangoului şi boxului. Ajunşi la faţa locului, vor evalua situaţia din ring, ambianţa, suprafaţa de dans şi de confruntare, lumina, asistenţa, muzica, aglomeraţia şi, desigur, partenerul sau adversarul, cu posibilele sale alte opţiuni de a dansa şi boxa. Simplificând puţin lucrurile, acesta ar fi tocmai conţinutul tipic al etapei de *evaluare a situaţiei şi pregătire a strategiei*.

Etapa următoare va începe în clipa în care măcar unul dintre cei doi, pierdut în mulţime, va căuta privirea celuilalt şi îi va transmite unele semnale incipiente asupra intenţiilor sale de a dansa şi a boxa împreună. Totodată, va trebui să fie atent la semnalele de aprobare sau refuz pe care le va primi în replică. Contactul vizual, gesturile, atitudinea şi alte reacţii de întâmpinare a partenerei(ului)-adversar vor putea fi cruciale pentru armonizarea reciprocă a comportamentului lor. Simplificând din nou, tocmai am depăşit *etapa schimbului de informaţii şi semnale* între potenţialii negociatori.

E timpul ca cei doi *să deschidă* dansul. Asta nu pare posibil fără ca măcar unul dintre ei să facă celuilalt o propunere explicită. Presupunând că auspiciile sunt favorabile până la acest punct, unul dintre ei va adresa celuilalt invitaţia de a se întâlni în ring. Practic, îşi va declara deschis poziţia, propunând un dans sau mai multe, un loc sau altul din sală, un moment şi o melodie oarecare. Celălalt va accepta, va refuza ori va avansa noi propuneri care vor defini poziţia sa cu privire la dans şi la box. Vor urma unele ajustări ale ambelor poziţii şi, probabil, ambii parteneri şi oponenţi deopotrivă vor face unele concesii, pentru a ajunge la un acord. Odată cu obţinerea acordului, ei au depăşit şi etapa privind *deschiderea şi acordarea de concesii* reciproce sau unilaterale.

Cei doi se află deja în pragul ultimei etape. Dacă acordul abia obţinut va fi pus într-adevăr în practică, vor putea dansa şi boxa. Dar, mulţi promit, puţini trec la fapte. Cei doi au nevoie de *un angajament ferm* care le garantează reciproc că vor dansa şi boxa împreună. Cea mai bună garanţie va fi acţiunea ca atare; se ridică de pe scaun, se îndreaptă împreună spre ring, adoptă poziţia potrivită şi fac primele mişcări. Aproape orice alt proces de negociere ajunge la acord sau la dezacord după parcurgerea a aproximativ aceloraşi patru etape.

Cum trecem puntea ?

Mai înainte de a ne restrânge la domeniul negocierilor propriu-zise, vom mai comenta încă o situaţie negociabilă, care partajează o resursă limitată între negociatori. Imaginează-ţi că te afli călător singuratic prin munţi! Tocmai te apropii de capătul unei punţi înguste aruncate riscant peste o prăpastie. Deodată, la celălalt capăt al punţii, observi un călător care vine din sens opus. Cum procedezi? Presupun că mai întâi încetineşti mersul pentru a *evalua situaţia (I)*. Puntea permite sau nu trecerea simultană a doi călători din sensuri opuse? Să zicem că nu şi lucrurile se complică. Atunci, foarte probabil, vei privi întrebător spre capătul îndepărtat al punţi pentru a *stabili o comunicare* cu oponentul. Vei stabili un contact vizual şi vei semnala prin gesturi intenţiile tale, urmărind atent semnalele lui. Poate că unul dintre voi sau amândoi veţi semnala urgenţa sau poate veţi flutura mâna în semn de aşteptare sau de invitaţie ca celălalt să treacă primul: „După dumneavoastră!" Va urma oricum o ezitare până la clarificarea schimbului de informaţii. În cele din urmă, sper, doar unul dintre voi va păşi pe punte, angajându-se în traversare în timp ce celălalt va aştepta să-i vină rândul.

Desigur, situaţia negociată s-ar putea complica dacă ne-am opri nu doar doi trecători, ci la două lungi convoaie. Ar trece fiecare pe rând, în întregime, sau s-ar rupe în bucăţi care trec prin rotaţie? Nu contează. Important este faptul că putem observa aceeaşi succesiune a aceloraşi patru etape ale procesului de negociere:

a) evaluarea situaţiei şi pregătirea strategiei de negociere – încetinirea mersului;
b) schimbul de informaţii – contact vizual şi gesturi care semnalează urgenţă sau răbdare;
c) deschiderea şi acordarea de concesii – „După dumneavoastră!" sau „Aşteptaţi acolo!";
d) angajamentul – decizia fermă de a aştepta sau a pune piciorul pe punte.

Mulţi negociatorii încercaţi au căzut de acord asupra faptului că cele patru etape oferă un model cadru satisfăcător pentru administrarea procesului de negociere şi un format universal pentru antrenament şi manevre de culise.

Regie, casting şi decor

Desfăşurarea fluentă a procesului de negociere are nevoie de o detaliere a câtorva elemente aparent colaterale, care ţin de regia, casting-ul şi decorul reprezentaţiei.

De pildă, mandatul negociatorilor, plasamentul la masa tratativelor şi ordinea de zi prezumtivă, sunt elemente de strategie şi ţin de regia procesului de negociere. Alcătuirea echipei de negociere este o problemă de casting, iar locul desfăşurării negocierilor, prezenţa unui eventual auditoriu şi dificultăţile suplimentare ridicate de negocierile multipartite sunt aspecte care ţin atât de regie, cât şi de decor.

Mandatul negociatorilor

Mandatul de negociere este un set de instrucţiuni şi împuterniciri pe care negociatorul şef, în calitate de mandatar, le primeşte de la mandant pe cale orală sau în scris. Mandatul de negociere conţine cel puţin următoarele precizări:

- cine este negociatorul şef sau şeful delegaţiei;
- persoanele nominalizate în echipă;
- limitele maximale sau minimale ale preţului, termenului de garanţie, condiţiilor de livrare şi plată, condiţiilor de calitate, service etc.;
- programul orientativ al negocierilor, data finalizării şi înapoierii.

Pentru ca termenii mandatului sa fie clari, la redactarea sa, participă cel puţin negociatorul şef, dacă nu întreaga echipă. În mod normal, mandatul de negociere este un document cu caracter „secret".

Echipa de negociere

În majoritatea negocierilor, în care unul cumpără şi altul vinde, oponenţii sunt două persoane. În cazurile complexe, care solicită competenţe diverse, negocierile se poartă între echipe care fac faţă unor dificultăţi de amploare. Persoanele care formează echipa pot participa în mod direct la negociere, dar pot avea şi rolul de observatori.

Mărimea şi structura echipei de negociere depinde de diversitatea şi amploarea problematicii legate de acoperirea următoarelor domenii:

- comercial: preţ, livrare, transport, conservare, costuri, riscuri;
- tehnic: performanţe, specificaţii, asistenţă, service, fiabilitate, mentenanţă, piese de schimb, service etc.;
- financiar: condiţii de plată, asigurare, risc, credit, garanţii etc.;
- juridic: clauze contractuale, penalităţi, instanţa care judecă litigii, condiţii de reziliere, încetare a obligaţiilor, arbitraj etc.

O echipă poate fi alcătuită din membri permanenţi şi membri atraşi temporar. Pentru tranzacţii mici, domeniile se pot subsuma, astfel încât un negociator acoperă mai multe competenţe. Comercialul, de pildă, acoperă şi aspecte juridice sau financiare.

Prezenţa a cel puţin doi negociatori permite folosirea tehnicilor de lucru în echipă, dar numărul negociatorilor din echipă nu poate fi prea mare; de la 3 la 7 poate fi bine, iar 9 sau 11 poate fi deja cam mult. În interiorul echipei este necesară distincţia între membrii care au rol de negociator şi cei care au sarcini de consiliere şi furnizare de date.

Numărul participanţilor influenţează negocierea prin faptul că face balans de putere între părţi şi creşte complexitatea coordonării tratativelor. Echipa mai numeroasă poate exercita, doar prin număr, o presiune psihologică care-i sporeşte puterea. Din acest motiv, de regulă, se caută obţinerea unei parităţi între mărimea echipelor negociatoare.

Locul negocierilor

În mai toate întrecerile sportive bazate pe competiţie directă, a juca „acasă" este echivalent cu a avea un ascendent asupra adversarului. Până la un punct, lucrurile stau la fel şi în negocierea afacerilor. Negocierea pe teren propriu conferă un plus de siguranţă şi familiaritate cu ambianţa. În orice caz, locul în care se poartă negocierile este un element demn de luat în considerare, deoarece poate oferi părţilor avantaje inegale. Un alt element care merită considerat este distanţa şi dificultatea drumului spre locul negocierii. Cel care parcurge distanţe mai mari este dezavantajat în raport cu cel care aşteaptă comod vizita.

Locul de negociere neutru, aflat în afara teritoriilor şi influenţelor părţilor, este recomandat în negocierea afacerilor, ca şi în negocierile politice şi diplomatice. În legătură cu locul negocierii, mai pot fi luaţi în considerare factorii de ambianţă, fus orar şi climat: temperatură, umiditate, sezon, iluminare, zgomot etc.

> Din punct de vedere juridic (art. 35 din Codul Comercial, la care se adaugă unele norme de drept civil), pot să apară unele dificultăţi asupra interpretării locului încheierii contractului. În acest sens, partenerii care încheie contractul prin telefon nu sunt consideraţi persoane „depărtate". În schimb, partenerii care se află la aceeaşi masă, sunt consideraţi „persoane depărtate", chiar dacă comunică prin intermediul unui interpret. Partenerii care încheie contracte prin mandatar sunt consideraţi persoane „depărtate", numai dacă mandatarul nu are împuterniciri depline. Persoanele care nu negociază faţă în faţă şi comunică direct, ci doar prin scrisori, telegrame, faxuri, e-mail, sunt considerate „persoane depărtate".

Plasamentul la masa tratativelor

Există o lungă serie de elemente tactice şi organizatorice importante pentru eficacitatea negocierilor. Poate fi vorba de data şi ora aleasă pentru întâlnire, de nivelul ierarhic la care se leagă primul contact, de alcătuirea echipei de negociatori, ordinea de intrare şi aşezare la masă etc. Între acestea, modul de plasament a negociatorilor la masa tratativelor ocupă un loc important.

Aşezarea partenerului de negocieri cu ochii în soare, cu spatele la uşă, lângă un calorifer dogoritor sau pe un fotoliu care scârţâie îngrozitor poate aduce avantaje reale, chiar dacă nu şi principiale. Distanţa între parteneri, unghiurile de vizibilitate, poziţia

scaunului faţă de masă, mobilierul, decorul etc. sunt factori care pot influenţa negocierea. În tradiţia japoneză, de exemplu, locurile negociatorilor sunt astfel dispuse încât interlocutorii principali să nu comunice faţă în faţă. Importanţa fiecărui membru din echipă este apreciată prin distanţa faţă de şeful delegaţiei sau negociatorul şef.

Aşezarea la masa negocierilor ca element de natură organizatorică şi tactică este expusă în capitolul dedicat plasamentului la masa tratativelor, cu toate implicaţiile sale asupra puterii de negociere şi a relaţiei dintre părţi.

Negocierile multipartite

Creşterea numărului de părţi implicate într-o negociere acţionează ca un element de frânare şi uzură. Cu toate astea, numeroase acorduri şi contracte sunt negociate între mai mult de două părţi contractante. Mai pot fi atrase băncile, societăţile de asigurări, administraţia locală sau guvernele. În contractele internaţionale, intervenţia unor reprezentanţi ai guvernelor este un fenomen obişnuit. În astfel de situaţii, condiţiile negocierii se complică mult, chiar şi pentru negociatorii profesionişti.

Dacă sunt mai mult de două părţi negociatoare, negocierile se numesc multipartite. Vor exista mai mult de două poziţii de negociere şi zone de conflict. Uneori, înţelegerile multipartite sunt mai uşor de conciliat dacă problema de ansamblu este descompusă în mai multe sub-probleme, care pot fi negociate în cupluri separate.

De pildă, într-o negociere tripartită, admitem că există trei tendinţe divergente: A, B şi C. Ansamblul acestora poate fi descompus în trei cupluri antagoniste: AB, AC şi BC. În acest mod, negocierea tripartită s-a redus la un ansamblu de trei negocieri bilaterale, în principiu, mult mai uşor de conciliat. Dacă reprezentăm matematic ceea ce se petrece în negocierea globală comparativ cu ansamblul de negocieri bilaterale vom putea spune că:

a) cazul negocierilor globale:

Rezultatul negocierilor, adică acordul tripartit, negociat global, între părţile negociatoare, va reprezenta intersecţia celor trei tendinţe:

$$X_1 = A \cap B \cap C$$

b) cazul negocierilor parţiale:

Rezultatul negocierilor, adică acordul tripartit, negociat în cupluri bilaterale, între părţile negociatoare, va reprezenta reuniunea intersecţiilor tendinţelor divergente ale celor trei cupluri:

$$X_2 = (A \cap B) \cup (A \cap C) \cup (B \cap C)$$

Cel puţin teoretic, rezultatul obţinut în cel de-al doilea caz este mai bun sau cel puţin la fel de bun cu cel obţinut în primul caz. Aceasta pentru că, matematic judecând, avem inegalitatea: $(X_2 > X_1)$. Asta înseamnă că negocierile parţiale (pe cupluri) sunt de preferat celor globale. Diferenţa vine din aceea că, în negocierile parţiale, mai mulţi parteneri înseamnă un rezultat mai mare, pe când în negocierea globală, mai mulţi parteneri înseamnă un rezultat mai mic.

Orice negociere multipartită poate fi redusa la un ansamblu de negocieri bilaterale. De pildă, o negociere pentapartită poate fi descompusa în 5 x 4/2 = 10 cupluri, iar una sextapartită în 6 x 5/2 = 15 cupluri. Acest aspect este important în diplomaţie, dar nu-i de neglijat nici în afaceri.

Auditoriul

Organizaţiile şi persoanele care se adaugă părţilor negociatoare, fără a participa efectiv la negociere, constituie auditoriul. Acesta este format din persoane care au rolul de a observa, evalua şi informa. De regulă, auditoriul este format din reprezentanţi ai presei, ai sindicatelor, ai administraţiei, ai puterii, ca şi de publicul aflat în sală. Chiar dacă rolul său este acela de observator, auditoriul nu rămâne complet pasiv. Din contra, el exercită presiune asupra negociatorilor. Dacă există, auditoriul nu poate fi ignorat. Practic, acesta este motivul ce justifică negocierile purtate „în spatele uşilor închise".

Ordinea de zi

Un prim şi prezumtiv scenariu tactic al negocierilor este ordinea de zi propusă şi indusă oponentului. Ea poate fi gândită în etapa în care ne aflăm acum şi promovată ulterior, spre finalul etapei destinate schimbului de informaţii, în momentul stabilirii ordinii de zi a întâlnirii. Practic, prima problemă care se va negocia între părţi va fi ordinea de zi a întâlnirii. Ea constituie un fel de precontract intervenit între părţile contractante. Structurarea timpului obţinută astfel exercită o influenţă considerabilă asupra negocierilor. Timpul intervine atât ca durată limită, cât şi ca organizare a procesului. Presiunea timpului este inegală pentru părţile negociatoare. De regulă, nu le poate nici favoriza, nici defavoriza pe amândouă deodată. Partea aflată în criză de timp va face concesii cu mai mare uşurinţă. Mai bine ca oponentul să fie cel grăbit.

În plus, atunci când una dintre părţi a investit deja prea mult din bugetul său de timp, ea nu mai este dispusă să nu încheie tranzacţia, chiar dacă termenii acordului nu sunt cei mai favorabili.

Ordinea de zi a negocierilor este o chestiune de procedură care stabileşte programul de negociere, ordinea aducerii în discuţie a problemelor şi regulile după care se poartă tratative. Discuţiile la obiect încep după ce procedura este clară. În diplomaţie, unde i se acordă importanţa pe care o merită, procedura este respectată cu toată rigoarea. În afaceri, unde negocierile sunt mai puţin formale, importanţa sa nu este conştientizată întotdeauna şi nu-i neapărat un lucru bun. În negocierea ordinii de zi se au în vedere:

- ordinea problemelor discutate, cu toate consecinţele succesiunii sau omisiunii lor;
- durata discuţiilor, dar şi a timpului de reflexie, consiliere şi documentare la fiecare problemă, în parte.

În principiu, ordinea de zi nu admite existenţa unor pretenţii care „nu sunt negociabile". În practică, desigur, ele există. Chiar se abuzează de ele.

Etapa I. Evaluarea situaţiei şi alegerea strategiei

Oricât de lung, drumul bun începe cu primul pas. Succesul unei negocieri depinde în mod decisiv de maniera în care aceasta a fost pregătită în prealabil. Premisele declarării poziţiilor de negociere se construiesc în acest stadiu de prenegociere, care vizează acţiuni unilaterale, purtate în absenţa oponentului.

Primul pas. Iniţierea contactelor şi ofertarea preliminară

Practic, se începe cu o cercetare a pieţei în care sunt investigate, „spionate" şi alese ţintele, cărora le vor fi destinate ofertele sau cererile de ofertă. Dacă se află pe o piaţă străină, va trebui însuşită incipient legislaţia şi uzanţele comerciale specifice, posibilităţile de distribuţie, condiţiile de promovare etc. Sunt culese primele informaţii despre situaţia financiară, solvabilitatea şi reputaţia ţintelor. Simultan, sunt culese şi informaţii despre concurenţă. Se încearcă estimarea celui mai bun moment sau a celei mai bune conjuncturi în care să fie lansate oferta sau cererea de ofertă.

Există o gamă largă de modalităţi de stabilire a legăturilor de afaceri, de la telefon, fax, corespondenţă clasică şi Internet până la reprezentanţe comerciale, ambasade, camere de comerţ, misionari şi contacte directe. Cele mai bune rezultate se obţine prin contact direct, dar şi costurile mari se înregistrează tot aici. Cele mai accesibile şi ieftine contacte directe sunt posibile la târguri şi expoziţii. Când partenerul nu este accesibil direct, se recurge la intermediari sau corespondenţă. Un rol important îl pot avea scrisorile de prezentare, ofertele şi cererile de ofertă.

Oferta

Oferta este o propunere de încheiere a unei tranzacţii, însoţită de documentaţia tehnică şi comercială minimală. Când se urmăreşte perfectarea contractului printr-o simplă acceptare, oferta trebuie să îndeplinească trei condiţii:

- să fie fermă, adică făcută cu intenţia de a se obliga sub aspect juridic;
- să fie precisă şi specifică, fără referiri ambigue care dau interpretări echivoce asupra contractului;
- să fie completă, adică să conţină toate elementele contractului propus.

La rândul său, acceptarea unei oferte trebuie întrunească şi ea trei condiţii:

- să rezulte dintr-o manifestare de voinţă expresă ori tacită. Acceptarea tacită se exprimă fie prin începerea expedierii mărfii sau plata preţului, fie printr-un alt act care semnifică începerea executării contractului;
- să corespundă întru totul ofertei, prin întreg conţinutul ei;
- să se producă într-un moment în care oferta mai este încă valabilă.

În cazul contractelor sinalagmatice oneroase, *tăcerea destinatarului ofertei nu poate fi considerată acceptare*. Dacă s-ar accepta că tăcerea valorează acceptarea ofertei, consecinţele sub aspect juridic şi comercial ar fi incontrolabile.

Unele oferte pot conţine texte cu menţiuni de genul: „oferta va fi considerată acceptată dacă nu se răspunde expres sau dacă nu se returnează marfa (proba, eşantionul, mostra) în termen de..." În ciuda tonului sentenţios, aceste menţiuni sunt lipsite de orice efect juridic. Adevărul este acela că destinatarul unei expediţii de marfă cu titlu de ofertă, fără a o fi comandat, nu este obligat să o restituie.

Atâta timp cât ofertantul şi destinatarul ofertei nu s-au legat prin contract, oricare dintre ei se poate răzgândi şi comunica celuilalt revocarea. Jurisprudenţa afirmă totuşi un principiu după care „Propunătorul are drept să retragă propunerea până ce nu a luat cunoştinţă de acceptare". Codul comercial oferă soluţii pentru situaţii de această natură.

Rămânând la nivel de principiu, vom admite că oferta trebuie să respecte o serie de condiţii de conţinut şi formă, să respecte uzanţele comerciale şi eticheta afacerilor, să prezinte claritate, precizie, conciziune, aspect etc. Oferta poate fi şi *facultativă*, adică fără obligaţii din partea emitentului. În acest caz, vânzătorul poate retrage sau modifica oferta, fără efecte juridice. În cazul *ofertei ferme*, marfa trebuie păstrată până la finele termenului de opţiune acordat destinatarului. Termenul de opţiune ia sfârşit după prima tranzacţie la nivel de comandă acceptată. Oferta se consideră refuzată dacă nu este acceptată în termen..

Cererea de ofertă

Cererea de ofertă reprezintă propunerea de cumpărare a unui produs sau serviciu, însoţită de un minim de documentaţie tehnica şi comercială. Documentaţia tehnică însoţitoare poate lua şi forma unei *teme de proiectare* sau a unui *caiet de sarcini*. Sub aspect juridic, cererea de ofertă are acelaşi regim cu oferta; în fapt ea reprezintă oferta de a cumpăra ceva anume. Doar sub aspect tehnic şi comercial pot fi puse în discuţie unele diferenţe.

Conţinutul şi forma unei cereri de ofertă diferă de la un produs sau serviciu la altul, de la o piaţă la alta, de la un client la altul. Poate merge de la un simplu anunţ până la organizarea unei licitaţii internaţionale, organizate pe baza unui caiet de sarcini. În cazul unei nevoi urgente şi a certitudinii cu privire la caracteristicile produsului şi furnizorului, cererea de ofertă ia forma extremă de *comandă* (ofertă fermă de cumpărare) în care se indică produsul, cantitatea şi preţul limită. Dacă nu este cazul unor tratative îndelungate, odată cu cererea de ofertă, se adresează furnizorului solicitarea ca odată cu oferta să fie trimisă şi o *factură pro forma*.

Funcţia de bază a ofertei şi a cererii de ofertă este aceea de a iniţia tratative comerciale, dar ele pot folosi şi ca instrumente de *informare* şi cercetare de piaţă. Eticheta afacerilor cere ca destinatarul unei oferte sau cereri de ofertă să transmită răspunsul său şi în cazurile în care nu este interesat în derularea tranzacţiei.

Al doilea pas. Evaluarea situaţiei de negociere

Orice negociere, indiferent de cât de prietenoasă sau ostilă ar părea, combină un potenţial de conflict asupra intereselor divergente cu un potenţial de sensibilitate şi atenţie faţă de oamenii aşezaţi faţă în faţă la masa tratativelor.

Din acest punct de vedere, profesorul G. Richard Shell, de la University of Pennsylvania, face distincţie între patru tipuri esenţiale de situaţii de negociere, conform celor patru cadrane ale matricei situaţionale de mai jos.

Cadranul I. Simpla coordonare

Situaţia de negociere cea mai rudimentară, în care miza este slabă şi interesul pentru o relaţie viitoare este limitat este cea prezentă în colţul de jos-stânga. Aici, importantă este doar coordonarea mişcărilor oponenţilor. Exemplul cu puntea îngustă peste prăpastie este ilustrativ pentru această situaţie de negociere. Vom găsi uşor o soluţie. Cui îi surâde o cădere în gol? Nu-i nevoie de prea multă negociere. Pentru gestionarea conflictului ajunge tactul şi răbdarea a cel puţin uneia dintre părţi.

Cadranul II. Tranzacţiile

În situaţia de negociere reflectată de cadranul din dreapta-jos, importanţa unei relaţii viitoare este limitată şi, deşi negociem o tranzacţie efemeră, miza este mare. Vânzarea-cumpărarea de terenuri, de imobile, maşini sau companii, fără păstrarea echipei de management, posibilă doar câteva ori într-o viaţă sunt tranzacţii tipice pentru acest gen de situaţii de negociere. Relaţia dintre părţi este irelevantă, iar câştigătorul va lua mai mult sau chiar totul dacă se tocmeşte. Un exemplu concludent pentru genul de târguială ostilă şi îndârjită este vânzarea zăcământului Mesabi între J.D. Rockefeller jr. şi J.P. Morgan, relatată în capitolul dedicat marjei negociabile.

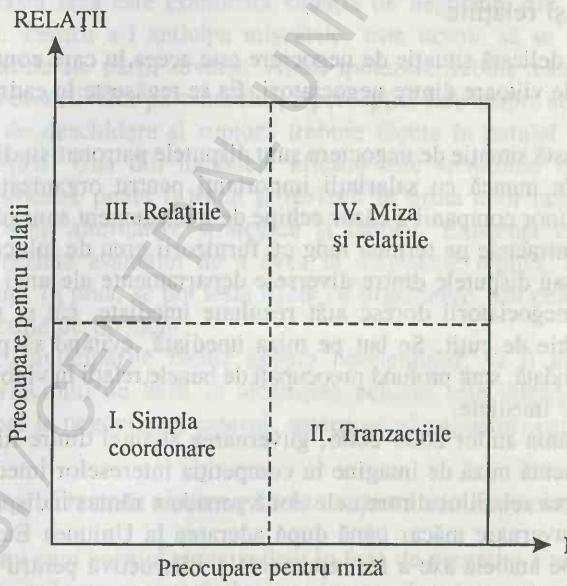


Figura 83. *Matricea situaţională a negocierilor*

Cadranul III. Relaţiile

În cadranul din stânga-sus, regăsim o situaţie de negociere perfect opusă celei precedente. Aici, relaţiile contează cu adevărat în cel mai înalt grad, iar obiectul negocierii are doar un caracter secundar, umbrit cu totul de importanţa relaţiei.

În această categorie regăsim negocierea micilor conflicte inerente în căsniciile sănătose şi în prieteniile profunde, negocierea micilor diferende dintre membrii unui

echipaj bine închegat şi antrenat pentru o misiune extraordinară, negocierile între părinţi şi copii sau alte rude apropiate implicate în partajul unei succesiuni, ca şi negocierea unor facilităţi şi oferte salariale atipice, pentru unele foste glorii – întreprinzători, manageri, artişti sau sportivi de excepţie – persoane legate de istoria organizaţiei, prin merite excepţionale din trecut.

Atunci când viitorul relaţiei contează prioritar, negociatorii se vor menaja reciproc, respectând cu atenţie şi grijă reguli şi limite ale celei mai bune cuviinţe. Miza şi interesele imediate sunt sacrificate pe altarul relaţiilor trecute şi viitoare.

Despre Albert Einstein, de pildă, ar fi nedrept să spunem că a fost un negociator slab atunci când a cerut doar un salariu revoltător de modest la angajarea sa în Institutul de Studii Avansate din Princeton. Îşi dorea atât de mult o relaţie bună cu noua sa slujbă încât, atunci când directorul institutului american l-a contactat în Europa pentru a-i oferi un post, a cerut 3000 dolari pe an şi a adăugat *„dacă nu cumva credeţi că aş putea trăi cu mai puţin..."* (G. Richard Shell, op. cit. p. 177).

La rândul său, directorul, uimit de modestia savantului atât de important pentru institut, i-a oferit 15000 dolari pe an, adică de cinci ori mai mult decât a cerut, aparent împotriva oricăror raţiuni ale negocierilor. Întâmplarea este cu adevărat pilduitoare pentru situaţia de negociere în care relaţia viitoare contează mult mai presus decât miza imediată.

Cadranul IV. Miza şi relaţiile

Cea mai complexă şi delicată situaţie de negociere este aceea în care contează atât miza imediată cât şi relaţiile viitoare dintre negociatori. Ea se regăseşte în cadranul IV, plasat în dreapta-sus.

Tipice pentru această situaţie de negociere sunt disputele patronat-sindicate, disputele privind raporturile de muncă cu salariaţii importanţi pentru organizaţie, negocierile legate de fuzionarea unor companii a căror echipe de management sunt păstrate ca atare în noua structură, contractele pe termen lung cu furnizorii greu de înlocuit, negocierea alianţelor strategice sau disputele dintre diversele departamente ale unei organizaţii. În toate aceste cazuri, negociatorii doresc atât rezultate imediate, cât şi relaţii bune pe viitor. Joacă pe muchie de cuţit. Se bat pe miza imediată, evitând să pună în pericol relaţiile viitoare şi, totodată, sunt profund preocupaţi de bunele relaţii în viitor, străduindu-se să nu sacrifice mizele imediate.

De pildă, în România anilor 2004-2006, guvernarea alianţei dintre liberali şi democraţi a avut o permanentă mizã de imagine în competiţia intereselor imediate de partid. Totodată însă, păstrarea relaţiilor dintre cele două partide a rămas indispensabilă supravieţuirii alianţei la guvernare măcar până după aderarea la Uniunea Europeană. Echilibristica disputelor pe ambele axe a fost epuizantă şi distructivă pentru protagonişti.

Al treilea pas. Alegerea stilului şi strategiei potrivite cu situaţia

Fiecare dintre cele patru situaţii de negociere descrise anterior reclamă strategii şi stiluri de negociere diferite de celelalte. De altfel, prin combinaţia unică de stil, caracter şi temperament, fiecare dintre noi poate fi mai potrivit pentru abordarea unei situaţii anume mai curând decât pentru celelalte trei. În ce mă priveşte, de pildă, prefer şi joc bine în cadranul relaţiilor, dar sunt un negociator slab şi mă simt incomod în cadranul tranzacţiilor.

În ceea ce priveşte stilul personal de negociere, vom desprinde doar câteva regularităţi. Persoanele competitive sunt mai potrivite pentru negocierile de tipul tranzacţiilor, unde miza contează, iar relaţiile pot fi călcate în picioare. În schimb, persoanele cooperante sunt mai potrivite pentru a negocia situaţiile de tip relaţii şi simplă coordonare, în care nu intervin conflicte majore de interese şi nici bătălii crunte pentru miză.

Situaţiile de negociere de tip miză şi relaţii reclamă negociatori mai versatili şi imaginativi, care împletesc în doze potrivite stilul cooperant cu cel competitiv. Ei se pot bate pentru miza imediată şi, totodată, pot arăta suficientă grijă şi determinare pentru viitorul relaţiilor. Capacitatea lor de a obţine compromisuri rezonabile care păstrează echilibrul miză-relaţii îi face utili în negocierile sofisticate.

Persoanele prea cooperante nu sunt potrivite pentru a negocia tranzacţii cu miză mare, pentru că respectă excesiv interesele oponenţilor şi tind să sacrifice propriile obiective. În schimb, persoanele prea competitive sunt nepotrivite pentru negocierea situaţiilor tip relaţii, deoarece au tendinţa de a negocia dur asupra mizei şi a fi prea puţin atente la sentimentele şi interesele adversarilor.

Al patrulea pas. Evaluarea cazului părţii adverse

Practic, în această fază este examinată situaţia de negociere din punctul de vedere al celeilalte părţi. Pentru a-i anticipa mişcările, este nevoie să se emită ipoteze asupra reacţiilor probabile ale părţii adverse. Apoi, ipotezele trebuie testate.

Anticiparea obiectivelor partenerului, a percepţiei sale asupra situaţiei şi aproximarea poziţiilor sale de deschidere şi ruptură trebuie făcute în paralel şi în concordanţă cu obiectivele proprii. Una din metodele eficace este *simularea negocierilor*. Întregul program de negociere poate fi testat şi revizuit în urma unor negocieri simulate, care pregătesc din timp alternative strategice şi tactice. Existenţa lor ajută la păstrarea iniţiativei şi prezintă avantajul de a avea la dispoziţie replici, expresii şi formulări studiate din timp. În plus, se pot testa *fişele cu argumente*, sau cele cu *obiecţii* posibil a fi aduse în discuţie de oponent.

În raport cu anticipările făcute asupra oponentului, va fi alcătuită şi *echipa de negociatori*. Principiul de bază în alcătuirea echipei este interdisciplinaritatea, chiar dacă se face apel la negociatori externi, interpreţi şi animatori profesionişti.

Al cincilea pas. Crearea documentelor suport ale negocierii

Negociatorii buni sunt harnici şi meticuloşi în faza de pregătire a negocierilor. Ei nu vor accepta să se aşeze la masa tratativelor mai înainte de a întocmi sistematic aşa numitele *documente suport ale negocierii*:

- dosarele de negociere pe domenii de competenţă;
- agenda de lucru şi calendarul negocierilor;
- bugetul negocierilor;
- proiectul de contract, în limba română, în limba oponentului şi într-o limbă de circulaţie internaţională;
- planul de negociere.

Toate aceste documente sau măcar unele dintre ele sunt regăsite în arsenalul negociatorului serios, indiferent dacă este vorba de afaceri mari sau mici şi indiferent dacă contractul este intern sau extern.

Dosarele de negociere pe domenii de competenţă

Domeniile de competenţă relativ independente pentru care poate fi oportună elaborarea unor dosare de negociere distincte sunt: tehnic, comercial, marketing, concurenţă şi conjunctura de piaţă, bonitate şi surse de finanţare. Specialiştii pe domenii incluşi în echipa de negociere sunt cei care elaborează dosarele sub coordonarea negociatorului şef.

Dosarul tehnic al negocierii

Cuprinde piese scrise şi desenate privitoare la aspectele tehnice ale obiectului negocierilor. Pot fi machete, mostre, eşantioane, fotografii, desene, planşe, fişe tehnologice şi specificaţii tehnice privind unele caracteristici funcţionale, parametri tehnici şi de calitate, toleranţe admise şi altele. Dacă este cazul, documentaţia tehnică, tradusă în limba oponentului sau într-una agreată de acesta, este transmisă cu câteva luni sau săptămâni înainte de negociere.

Dosarul comercial al negocierii

Cuprinde informaţii şi documente referitoare la piaţa internaţională a produselor negociate, în special, la piaţa pe care se promovează exportul sau importul. Dosarul comercial cuprinde clauzele esenţiale ce urmează a fi negociate pentru a fi incluse în contract: condiţii de livrare, mijloace şi rute de transport, asigurarea, modul de protejare şi revizuire a preţurilor pe termen lung, garantarea plăţilor în vânzarea pe credit, ambalajul, marcarea şi etichetarea, penalităţile, modul de soluţionare a litigiilor, legea naţională care guvernează contractul şi altele, după caz.

Dosarul de marketing, concurenţă şi conjunctură de piaţă

Este un colaj de studii de piaţă, extrase din presă, rapoarte şi buletine de analiză politică, economică, financiară, socială, valutară etc. de natură să evalueze tendinţele pieţei, atât favorabile cât şi nefavorabile tranzacţiei negociate. Conjunctura de piaţă va fi conturată prin nivelul şi evoluţia taxelor vamale, a impozitelor, a facilităţilor de politică comercială, a modului de repatriere a profitului, a puterii de cumpărare a monedei locale.

Dacă un apare în mod distinct un dosar privind *concurenţa*, în dosarul de marketing sunt cuprinse informaţii şi documente tehnice, comerciale şi financiare care caracterizează concurenţii proprii şi pe cei ai oponentului. Fără a denigra nici o clipă concurenţa, sunt prezenta analize comparative, cu punctele tari şi punctele slabe ale acesteia. Posesia lor aduce un plus de siguranţă în momentele în care oponentul invocă opţiunea unor oferte concurente. Analiza concurenţei capătă caracterul unei consilieri competente şi binevoitoare, fără a omite sublinierea avantajelor propriei oferte.

Dosarul privind bonitatea

Informaţiile privind *bonitatea oponentului* au rolul de a evita necazuri şi litigii posibile în relaţiile de afaceri cu parteneri insolvabili sau rău platnici. Din acest dosar trebuie să rezulte: situaţia patrimonială, băncile care garantează solvabilitatea şi cadenţa plăţilor, reputaţia sa comercială, situaţia creditelor neachitate, datoriile către fisc, bilanţul anului precedent, un scurt istoric al comportamentului său comercial şi fiscal.

Dosarul cu surse de finanţare

Cuprinde rezultatele unui număr cât mai mare de contacte cu potenţiali finanţatori ce pot fi propuse oponentului în cazul în care nu şi-a asigurat mijloace de plată prin propriile eforturi şi relaţii. Astfel, i se vor putea sugera montaje financiare la care nu s-a gândit încă, spre a facilita derularea afacerii.

Agenda de lucru şi calendarul negocierii

Agenda de lucru este un document care permite „vizualizarea" preconizatului proces de negociere, ca pe un scenariu de „film" de anticipaţie. Ea marchează activităţile preconizate a se derula în negociere, cu precizarea responsabilităţilor fiecărui membru al echipei proprii. Se face distincţie între acţiunile succesive şi cele simultane ale diferiţilor membri ai echipei, pentru a le putea sincroniza şi coordona.

Agenda nu fixează calendaristic momentele de început şi sfârşit ale acţiunilor, dar face unele estimări asupra duratei lor. În acest fel, ea contribuie la disciplinarea procesului de negociere, eşalonarea în timp a activităţilor, selectarea priorităţilor, informarea echipei asupra problemelor ce urmează a fi puse pe tapet, cunoaşterea succesiunii acţiunilor şi gruparea problemelor pe capitole distincte.

Atenţie! Agenda de lucru a negocierii rămâne flexibilă, în măsura în care cealaltă faţetă a procesului de negociere este mai mult sau mai puţin imprevizibilă.

Calendarul negocierii programează principalele acţiuni înscrise în agenda de lucru contând pe faptul că cel care controlează timpul, ajunge să controleze şi procesul de negociere. El anticipează desfăşurarea amănunţită a întâlnirilor, pauzelor, vizitelor, a timpului de reflecţie, a timpului de odihnă a negociatorilor, atât în echipă, cât şi individual. Va ţine seama şi de caracterul mai mult sau mai puţin imprevizibil a evoluţiei negocierilor; unele discuţii se pot prelungi, altele se pot relua, amâna sau suspenda. Toate acestea pot deveni primejdii serioase pentru negociere dacă pierdem controlul timpului.

Bugetul negocierii

Element esenţial pentru reuşita negocierii, bugetul este evaluat şi acoperit tot în faza de pregătire. Bugetul negocierii este compus din costul delegaţiei de negociatori cumulat cu bugetul alocat operaţiunii comerciale.

Proiectul de contract

A redacta un proiect de contract poate fi o mişcare bună în faza de pregătire a negocierilor. Va fi redactat în limba română, în limba oponentului şi într-o limbă de circulaţie internaţională. Proiectul poate fi un instrument util în negocierea şi redactarea contractului final. Ce-i drept, partea adversă vine adesea la masa tratativelor cu propriul său proiect de contract. Cu atât mai bine; contractul nu va semăna cu nici unul dintre ele.

Planul de negociere

În negocieri, un plan bun este doar un început. Articularea sa este ultimul pas al pregătirii negocierilor. În principiu, planul reuneşte şi combină elemente de genul celor sugerate mai jos.

Tabelul 8. *Schiţa orientativă a unui plan de negociere*

I. Problema de rezolvat

Vom negocia cu ..... (Persoana, echipa) **pentru a rezolva .....(Problema)**

II. Obiectivele specifice

Aşteptările:	Rezonabile sau înalte
Limitele de negociere:	Maxime sau minime, după caz

III. Interesele

Ale noastre:	Ale oponentului:
Interese comune: Interese divergente:	

IV. Sursele de putere şi pârghiile de control

Ale noastre: Cea mai bună alternativă la negociere (BATNA noastră)	Ale oponentului: Cea mai bună alternativă la negociere (BATNA lor)
Cine are mai mult de pierdut dacă nu se obţine acordul? Putem îmbunătăţi alternativa oponentului? Putem să-l influenţăm?	

V. Evaluarea situaţiei de negociere

Aşa cum o vedem noi: ❒ Tranzacţie ❒ Relaţie ❒ Mixă-relaţie ❒ Simplă coordonare	Aşa cum o văd ei: ❒ Tranzacţie ❒ Relaţie ❒ Mixă-relaţie ❒ Simplă coordonare

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

VI. Stilul şi strategia

Ale noastre:	Ale lor:
Stilul nostru de bază este ...	Stilul lor de bază pare să fie...
	❒ Competitiv
Aşa stând lucrurile, pentru început, ar trebui să adopt strategia:	❒ Cooperant
❒ Dominare	❒ Compromis
❒ Cooperare	❒ Concesiv
❒ Compromis	❒ Evitare
❒ Cedare	
❒ Eschivă	Strategia la care mă aştept din partea lor ar putea fi ...

VII. Deschideri şi propuneri posibile

De partea noastră:	De partea lor:

VIII. Alte elemente care contează

Este nevoie de o coaliţie? Pot avea un aliat?
Este necesară implicarea unui terţ?
Mandatul de negociere este clar?
Negocierea rămâne bilaterală sau este multiplă?
Componenţa echipei, rolurile coechipierilor, limitele lor de competenţă
Termene calendaristice, succesiunea şi durata rundelor
Ordinea de zi
Locul negocierilor şi plasamentul la masa tratativelor

Constatăm lejer că planul de negociere este mai curând un document de recapitulare şi sinteză decât un instrument operativ de lucru. El poate totuşi oferi un plus de încredere şi de...prudenţă, la gândul că şi oponentul şi-a construit propriul său plan. Deseori, „socoteala de acasă nu se potriveşte cu cea din târg".

Etapa a II-a. Schimbul de informaţii

Etapa schimbului de informaţii cuprinde ritualul şi mutările premergătoare deschiderii propriu-zise a negocierilor. Durata ei este extrem de variabilă. Într-o situaţie de simplă coordonare, precum cea din exemplul cu trecerea punţii aruncate peste prăpastia din munţi, durata acesteia poate fi de câteva secunde. Alteori însă, ea presupune un amplu protocol de prezentare, schimb de onoruri, daruri, întrebări şi răspunsuri străine obiectului negocierilor.

Scopurile care urmează a fi atinse în etapa schimbului de informaţii sunt, în principal, trei:

1) crearea unui raport de comunicare destins,
2) obţinerea de informaţii asupra intereselor şi problemelor părţilor şi
3) semnalarea aşteptărilor şi pârghiilor de influenţă.

Primul scop. Crearea unui raport de comunicare amiabil

Primul lucru care merită să ne preocupe în debutul negocierilor priveşte crearea unui bun raport de comunicare între participanţi, cu insuflarea unor emoţii şi dispoziţii sufleteşti favorabile şi crearea unei atmosfere de apropiere şi înţelegere. Mulţi negociatori duri se înşală asupra acestui aspect, mizând pe intimidare şi presiune încă din start. Negociatorii de elită sunt însă de cu totul altă părere (Shell, 2005).

Protocolul amiabil de prezentare deschide uşa de la anticamera negocierilor. Este consacrat deschiderii unui bun canal de comunicare între părţi şi nicidecum negocierii propriu-zise. În negocieri, canalul de comunicare trebuie să fie mult mai larg şi mai transparent decât în cazul cumpărării unei gogoşi şi chiar a unui interviu de angajare. Climatul poate fi modelat prin prezentări onorante, fraze de politeţe şi daruri simbolice. Sincronizarea nonverbală şi emoţională, ca şi armonizarea registrului verbal dau profunzime raportului de comunicare. Discuţiile aparent banale despre familie, vreme, sport, politică constituie un alt ritual necesar pentru găsirea unui limbaj comun şi a unei atitudini adecvate. Rareori, merită scurtat sub durata a zece minute. O cale scurtă pentru intensificarea raportului de apropiere poate fi descoperită pe ruta unor preocupări şi pasiuni comune.

Un lucru e sigur; protocolul rafinat şi micile favoruri influenţează marile decizii. O masă bună, o ambianţă plăcută, micile atenţii şi cadouri nu înseamnă mită. Nu-i nimic corupt în satisfacerea transparentă a plăcerilor simple, chiar şi cu intenţia adesea mărturisită de a face oponentul mai receptiv, mai disponibil. Bugetele de protocol zgârcite fac negocierile încordate, dificile şi perdante. Principiul simpatiei funcţionează în negocieri la fel ca legea gravitaţiei în fizică.

Un bun raport de comunicare face ca oponenţii să se perceapă unii pe alţii ca persoane în carne şi oase, autentice, cu virtuţi şi cu vicii, cu atuuri şi vulnerabilităţi. Ei încetează să se trateze unii pe alţii ca pe nişte indivizi veniţi, pur şi simplu, să ceară ceva.

Al doilea scop. Descoperirea nevoilor, problemelor şi intereselor

A doua misiune importantă a etapei schimbului de informaţii constă în descoperirea nevoilor, problemelor şi intereselor oponenţilor. Cine sunt ei? Ce caută aici? Ce este important pentru ei? Care este punctul lor de vedere asupra situaţiei? Au autoritatea să ia decizii?

Informaţiile bune şi atitudinile pozitive se obţin prin întrebări deştepte. În faza de început, unii negociatori se ambalează atât de mult în prezentarea propriilor probleme încât uită să pună întrebări şi să asculte oponenţii. Desigur, acesta nu este un comportament inteligent în negocieri. E mult mai bine să înaintăm cu paşi mici, să punem întrebări şi să rămânem tăcuţi pe recepţie, aşteptând atent răspunsurile. Există întrebări potrivite, dar şi întrebări care nu trebuie puse.

În categoria întrebărilor potrivite în cele mai multe împrejurări intră cele deschise, care aduc răspunsuri ample, fără să creeze tensiuni:

- Care vă sunt priorităţile?
- Cum aţi ajuns la această concluzie?

- Ce criterii de evaluare aţi folosit?
- Pe ce vă bazaţi când afirmaţi că...?
- Cum aţi calculat aceste cifre?
- Ce părere aveţi dvs. despre...?

În categoria întrebărilor care nu trebuie puse se regăsesc cele infantile, cele arogante, cele ostile şi cele ironice, care induc tensiuni. Sunt inutile şi întrebările închise şi simple care aduc prea puţină informaţie, fie pentru că aduc răspunsuri de genul „nu ştiu", fie că se limitează la simple afirmaţii sau negaţii:

- Mă ascultaţi cu atenţie?
- Vorbiţi serios?
- Mă credeţi prost?
- Aveţi habar despre...?
- Asta este ultima ofertă?

O regulă cinică, dar inteligentă, spune să nu oferim nimic, nici măcar informaţii, dacă nu primim altceva în schimb. Dacă nu primim promisiuni sau concesii, măcar să primim informaţii corecte. Informaţiile false ne pot conduce pe un drum greşit.

Intenţii, promisiuni, pretenţii

Dezvăluirile de intenţii pot fi făcute prin pretenţii generale de genul: „În ultimele tranzacţii, firma noastră nu a acceptat marje de profit sub...%".

Promisiunile sunt expediate prin formule imprecise, de genul: „...partenerilor preferaţi le-am făcut livrări în termene mai strânse."

Ridicarea unor pretenţii ulterioare este anunţată prin aprecieri de genul: „Nivelul preţurilor pe care le anunţaţi este mult sub (peste) aşteptările noastre."

Indiferent de situaţie, frazele sunt rostite în limitele celei mai desăvârşite politeţi:

- lansarea unei probleme se face după anticiparea reacţiei oponentului,
- se subliniază ideea că discuţia poate provoca schimbări în propriul raţionament,
- argumentaţie va fi logică sau emoţională funcţie de personalitatea oponentului,
- soluţiile divergente sunt aduse în discuţie cu tact şi delicateţe.

În orice caz, nu trebuie să stăm la taifas, ci să punem întrebări utile negocierii care va urma. Înainte de a deschide gura, este înţelept să deschidem urechile. Schimbul de informaţii are o natură strategică în negocieri.

Al treilea scop. Semnalarea aşteptărilor şi a pârghiilor de influenţă

Ne aflăm deja în faza finală a schimbului de informaţii. Vremea întrebărilor a trecut. Este tocmai timpul potrivit pentru a semnala aşteptările noastre şi eventualele pârghii de presiune.

Dacă este cazul, acum este momentul potrivit pentru a adresa un ultimatum de genul: „Suntem prieteni sau dezgropăm securea?".

Atunci când suntem pe punctul de a transmite un ultimatum, majoritatea experţilor sunt de acord că acest lucru trebuie făcut repede, clar, răspicat şi credibil.

Decodificarea semnalelor

Unele declaraţii verbale sunt însoţite de un mesaj mai mult sau mai puţin ascuns, care conţine un semnal pozitiv sau negativ ce trebuie prins din zbor:

- „Pentru noi, ar fi extrem de dificil să..." semnalul ascuns se traduce prin: „Totuşi, nu ne-ar fi imposibil să..."
- „Preţurile noastre uzuale sunt..." se traduce prin aceea că „avem şi preţuri speciale pentru situaţii speciale".

Semnalele dau indicii asupra sensului mişcărilor posibile numai dacă li se răspunde pozitiv. Dacă declaraţia care ascunde semnalul este atacată, ocazia se iroseşte. De exemplu, un atac de genul: „Nu ne interesează preţurile voastre uzuale" poate irosi sensul semnalului: „Am putea face un discount" conţinut în declaraţie.

De regulă, atunci când vrem să semnalăm aşteptările noastre şi pârghiile de presiune pe care contăm, ne putem găsi în două situaţii distincte:

a) avem o mână slabă, lipsesc pârghiile de presiune; ne aflăm la mila şi bunăvoinţa oponentului;
b) avem o mână tare şi pârghiile care ne fac mai puternici decât oponentul.

În ambele situaţii putem alege să acţionăm atât ferm şi autoritar, cât şi flexibil.

În primul caz, dacă avem mână slabă şi decidem să acţionăm ferm, va trebui să jucăm la cacialma. Vom mima faptul că suntem puternici, deşi nu-i aşa. Este o tactică riscantă şi putem fi penibili. Totuşi, uneori şi unora le merge. Secretul reuşitei stă în maniera de a pune în discuţie incertitudinile viitorului.

Dacă avem mână slabă şi vrem să fim flexibili, vom începe prin a recunoaşte superioritatea adversarului. Apoi, vom apela la sentimentele sale nobile, subliniind avantajele loialităţii noastre într-o relaţie viitoare.

În al doilea caz, dacă avem mână forte şi alegem să acţionăm ferm, e simplu; spunem răspicat care ne sunt pretenţiile şi lansăm aluziv câteva ameninţări credibile. Cea mai confortabilă situaţie va fi aceea în care avem o mână forte şi alegem să acţionăm flexibil şi cu delicateţe. Profesioniştii spun că chiar şi atunci, merită să-i arătăm oponentului că o facem din generozitate şi dorim să investim într-o bună relaţie viitoare.

Etapa a III-a. Deschiderea şi acordarea concesiilor

Negocierea propriu-zisă începe odată cu declararea *poziţiilor de intrare* în negociere. În capitolul privind marja negociabilă am sugerat deja jocurile posibile între negociatori prin mişcarea poziţiilor negociate de-a lungul intervalului de avantaj reciproc. Am văzut că acordul este posibil începând de la *poziţia de ruptură minimală* până la *cea maximală,* ambele fiind poziţii de ieşire din negociere şi ambele fiind secrete.

Practic, tot ceea ce s-a întâmplat în acel capitol acoperă etapa procesului de negociere propriu-zisă în care ne aflăm acum. Doar din raţiuni didactice, am rupt din proces acea etapă, pentru a o trata de sine stătător. Am mai avea de adăugat doar câteva detalii speculative pe marginea argumentaţiei şi persuasiunii.

Argumentaţia şi demonstraţia

Au rolul de a consolida poziţiile de negociere declarate, prin *argumente*, *probe* şi *demonstraţii*. Vor fi prezentate atâtea argumente câte sunt necesare şi suficiente. Nici mai multe, nici mai puţine, dar formulate clar, precis şi logic în raport cu interesele urmărite, folosind limbajul familiar interlocutorului. Superlativele şi formulările bombastice vor fi evitate. Credibilitatea creşte când discursul este concret şi precis, tot aşa cum scade când folosim prea multe adjective. Concret, asta înseamnă nume, cifre, locuri şi exemple de clienţi mulţumiţi.

Persuasiunea

Tehnicile de persuasiune care au rolul de a întări argumentele pot fi atât cu influenţă pozitivă, cât şi negativă. În categoria celor pozitive regăsim *promisiuni*, *recomandări* şi *recompense*.

- Promisiune: „Dacă veţi cumpăra mai mult, vom putea livra pe credit".
  A promite rezonabil înseamnă a da speranţe. Speranţele obligă. Când nu putem smulge concesii, se recomandă să obţinem măcar promisiuni.
- Recomandare: „Pe piaţă, intraţi uşor cu marca Y şi sigur cu marca noastră..."
  Recomandările pot lua forma unor promisiuni vagi, care nu angajează direct, dar influenţează comportamentul.
- Recompensă: „Acordaţi-ne exclusivitate şi cedăm 2% din preţ..."
  Tehnicile de persuasiune cu influenţă negativă se bazează pe *avertismente*, *ameninţări* şi *represalii*.
- Avertisment: „Putem, desigur, contacta clienţii şi în mod direct..."
- Ameninţare: „Livraţi de Crăciun sau căutăm alt furnizor..."
- Represalii: „Aţi tergiversat inutil semnarea unui acord rezonabil. Pentru moment, vă retragem exclusivitatea şi suspendăm negocierile".

Desigur, persuasiunea nu se rezumă la mesajele strict verbale. Sunt aruncate în scenă şi resursele limbajului trupului. Ele spun mai mult şi mai repede decât cuvintele. În plus, exercită presiune psihologică mai subtilă. Aici regăsim: tonul şi inflexiunile vocii, accentul, ritmul vorbirii, pauzele dintre cuvinte şi perifraze, tusea, căscatul, tăcerile, zâmbetul, încruntarea, privirea, mimica, postura, gestica, aspectul exterior etc.

Concesiile

Renunţarea unilaterală la una sau mai multe poziţii declarate pentru a favoriza înţelegerea părţilor constituie o concesie. Legea psihologică a reciprocităţii ne asigură că, în mod normal, la concesii se va răspunde tot cu concesii. În negocieri, se acordă concesii reale, care sacrifică interese autentice, dar şi concesii false, care renunţă la pretenţii formale. Falsa concesie constituie un truc.

Adesea, punctul de trecere la concesii este semnalat prin aceea că, obosiţi şi grăbiţi, negociatorii atacă aspecte colaterale, precum locul în care vor semna documentele sau

modul în care vor sărbători acordul. Resemnaţi cu ceea ce au „smuls", negociatorii devin concesivi şi cad la înţelegere. Concesiile sunt bomboanele de pe tort. Totuşi, un bun negociator continuă argumentaţia atâta timp cât oponentul face încă acelaşi lucru.

Compromisul

Renunţarea reciprocă la unele pretenţii şi acordarea de concesii la schimb, cu scopul de a debloca tratativele şi a apropia acordul constituie un compromis. În principiu este un troc de genul „Cedez aici pentru tine, dacă cedezi acolo pentru mine. Terminăm şi sărbătorim". Până la urmă, întregul proces de negociere este un şir de concesii şi compromisuri pe care negociatorii le oferă sau acceptă, încercând să apere poziţiile proprii, fără a lovi prea mult în poziţiile adversarului.

Obiecţiile

Cine nu face concesii, va trebui să facă obiecţii. Acestea pot fi formale, făcute din raţiuni tactice, caz în care pot fi dejucate mai uşor. În schimb, obiecţiile reale, motivate de interese durabile, nu trebuie demontate, ci rezolvate.

Negociatorii buni nu se tem de obiecţii. În plan psihologic, ele sunt semnale ale interesului, indicii că direcţia este bună. Obiecţia semnalează faptul că clientul este în dubiu şi are nevoie de noi informaţii sau de încă un mic impuls pentru a se decide. Obiecţiile false sau tactice sunt formulate pentru a ascunde adevărata problemă. Indiferent de natura lor, trebuie tratate cu atenţie, politeţe şi îngăduinţă. De pildă, vor fi notate cu grijă. Marele secret în abordarea obiecţiilor este acela de a da oponentului satisfacţia că a fost ascultat şi tratat cu seriozitate. Între căile de combatere reţinem: folosirea lor ca punct de plecare pentru lansarea de noi argumente, reformularea în termeni mai favorabili, amânarea temporară a discuţiilor cu un *time-out* care expediază obiecţia ulterior, tăcerea tactică şi ignorarea celor suspecte a fi false, oferirea de recompense echivalente, anticiparea obiecţiei şi demontarea în faza de prezentare a ofertei.

Depăşirea impasurilor

În negocieri, nimeni nu poate fi obligat să se înţeleagă cu nimeni şi impasurile sunt inerente. Dar putem fi de acord cu dezacordul nostru, nu-i aşa? Dacă nu ne înţelegem în clipa asta, putem lua un *time-out* pentru gânduri mai bune, putem suspenda negocierile la termen etc. În ultimă instanţă, putem face şi concesii, dacă avem de unde. Însă, concesiile unilaterale sunt percepute ca semne de slăbiciune. Negociatorilor le sunt pur şi simplu interzise concesiile care nu sunt condiţionate de concesii la schimb.

Apoi, acordul poate fi obţinut într-o singură rundă, dar şi secvenţial, sub forma unor acorduri parţiale, pe probleme distincte. Cel mai adesea, acordul rămâne doar un compromis acceptabil.

Pretenţii care nu sunt negociabile

Introducerea pretenţiilor care nu sunt negociabile provoacă adesea tensiune şi ostilitate dinspre partea „lezată". Aşteptările sale se reduc. Ori de câte ori ne putem asuma riscul pierderii afacerii, vom respinge astfel de pretenţii. Situaţia trebuie bine cântărită.

Principiale sunt transparenţa şi negocierea totală, dar există şi situaţii în care cererile nenegociabile sunt admise, chiar dacă prima reacţie este aceea de a riposta. Aspectele în care una dintre părţi consideră că nici un compromis nu este posibil pot fi tabu-uri religioase, restricţii politice (uşi închise, alianţe secrete), dar şi uzanţe comerciale de genul: „costurile nu pot fi divulgate", „păstrarea secretului comercial..."

Etapa a IV-a. Obţinerea acordului şi a garanţiilor

Pe tabla de şah a procesului de negociere, am ajuns la mutările finale, care vor închide negocierea. Penultima mutare va obţine acordul părţilor, iar ultima va obţine garanţia respectării acordului. Ultima mutare este chiar mai importantă decât pare la masa tratativelor, deoarece practica probează că prea adesea cuvântul negociatorilor şi teatrala strângere finală a mâinilor nu prea sunt suficiente pentru ca ei să-şi ţină promisiunile.

Cum închidem negocierea cu happy-end ?

Uneori, când negocierea durează, căutăm instinctiv răspunsuri la o întrebare de genul: *Cum să închei odată cu un happy-end ?* Într-adevăr, închiderea poate fi prilejul unor mari anxietăţi şi bătăi de cap. Majoritatea negociatorilor apelează la tehnici de încheiere a negocierii, de genul celor prezentate în continuare.

Efectul deficitului

„Efectul deficitului" este numele dat de psihologi tendinţei noastre de a ne dori un lucru cu atât mai intens cu cât el este mai aproape de a se epuiza. Ori de câte ori ne gândim că ceva ce ne dorim se termină curând sau riscă să fie tot mai greu de găsit, ne cuprinde panica. Să contăm, deci, pe faptul că nici oponenţilor noştri nu le place să piardă oportunităţile. Desigur, folosirea acestei pârghii psihologice începe încă în etapa schimbului de informaţii, dar eficacitatea ei este maximă la închidere. Efectul de deficit mizează pe un răspuns emoţional şi nu pe raţiune.

Competiţia creează deficit

Atunci când bunul dorit de cineva este râvnit şi de alte persoane sau organizaţii ia naştere efectul psihologic de deficit. Negociatorul abil va insinua că lucrul pe care îl are este la mare căutare şi, drept urmare, are sumedenie de alternative. Sunt adică şi alţii care aşteaptă un semn sau fac coadă la uşă pentru a-l obţine. Sub imperiul efectului de deficit, oponentul ar putea intra în panică. Îşi va exprima grăbit acordul, pentru a o lua înaintea concurenţilor.

Termenele-limită creează deficit

„Aveţi la dispoziţie 30 de minute pentru a spune Da sau Ba. În caz contrar, vom retrage oferta" este un exemplu tipic de *termen limită* destinat să accentueze efectul psihologic al deficitului de timp. Ocazia azi este, mâine nu. Senzaţia că, odată cu trecerea timpului, ocazia vizată de oponent se spulberă poate grăbi exprimarea acordului.

Unii negociatori folosesc efectul deficitului de timp prin fixarea unor serii de termene limită, câte unul pentru fiecare din componentele ofertei. La expirarea fiecărui termen scadent, componenta vizată este retrasă. Astfel, acordul global este obţinut felie cu felie.

Părăsirea mesei tratativelor creează deficit

Părăsirea mesei este un ultimatum dramatic, de genul: „Dacă-ţi convine, bine; dacă nu, să fii sănătos! Salutare." După asta, te ridici şi începi să-ţi faci bagajul, lăsând impresia că eşti un mitocan impulsiv şi instabil emoţional.

Retragerea de la masa negocierii pare spontană şi primitivă. Adesea însă, ea nu-i deloc un gest impulsiv, ci un teatru dur, menit să creeze brutal efectul de deficit. Impactul emoţional al faptului că oponentul te lasă baltă într-o negociere la care ţii mult este ca o directă la ficat. Tehnica este urâtă şi riscantă, dar funcţionează.

Ciupeala finală şi supraangajamentul

Dorinţa firească de a nu admite eşecul după ce am investit timp şi energie într-o negociere ne face vulnerabili. Psihologii o numesc supraangajament. Cu cât investim mai mult timp într-un proces care, la început, pare avantajos, cu atât riscăm să ne angajăm excesiv în finalizarea lui, chiar dacă, de la o vreme, nu prea mai are sens.

Vom lua un exemplu aparent fără legătură cu negocierea. Plouă mărunt şi iei decizia de a opri într-o staţie de autobuz, ca să ajungi acasă la un preţ modest. După cinci minute, un taximetrist opreşte şi te invită în maşină. Angajat deja în decizia de a lua autobuzul, să zicem că refuzi oferta. Urmează încă cinci minute de aşteptare în ploaie şi de regret că ai refuzat taxiul, când un alt taximetrist opreşte şi te invită în maşină. Ce faci acum? Mai aştepţi autobuzul sau iei taxiul?

Imaginează-ţi că cel de-al doilea taxi opreşte la 20 de minute după primul. Mai aştepţi autobuzul? Ei bine, mă tem că da. Studiile psihologilor arată că este mult mai probabil să iei autobuzul în primul caz, unde ai investit doar cinci minute stând în ploaie, decât în cel de-al doilea. De ce? După investiţia a 25 de minute eşti deja supraangajat în decizia de a aştepta autobuzul.

În negocieri, teoria angajamentului funcţionează similar, iar efectul psihologic poate fi unul perdant. Pe măsură ce creşte investiţia de timp şi efort în procesul de negociere, creşte şi angajamentul nostru de a ajunge la o înţelegere. Pentru asta, începem să fim tot mai concesivi şi să sacrificăm tot mai multe interese. Astfel, riscăm să fim victime uşoare în faţa oponenţilor care apelează la trucul numit „ciupeala finală", prezentat deja în capitolul privind „tehnica şi trucul".

B.C.U. ... ŞTIINŢE ECONOMICE

Împărţirea diferenţei

Cea mai elementară, uzuală şi conciliantă tactică de închidere a negocierii este împărţirea diferenţei. Ea constă în aceea că fiecare parte face concesii egale şi simultane până la jumătatea distanţei dintre poziţiile lor de negociere. Ideea de bază este aceea că cel mai probabil şi just punct de acord probabil se află exact la jumătatea distanţei dintre poziţiile de deschidere.

Faptul că tehnica nu are nevoie de justificări şi explicaţii o face rapidă şi simplă. În plus, pare onestă, corectă şi destul de greu de refuzat. Ce poate fi mai corect decât un schimb final de concesii egale?

Desigur, răspunsul poate fi nuanţat. În negocierile centrate pe relaţii, unde deschiderile sunt oneste, este desigur corectă. În schimb, în negocierile centrate pe tranzacţii, unde dezechilibrul poate fi introdus încă din deschidere, acceptarea simplei împărţiri a diferenţei ar putea fi perdantă.

Alte tehnici de forţare a acordului

În capitolul privind tehnica şi trucul, sunt expuse şi alte tehnici de forţare a obţinerii acordului în vânzări: oferirea unei alternative finale, oferirea unui serviciu sau a unei concesii finale, acroşajul sentimental, întrebarea directă şi altele.

Cum obţinem garanţia respectării acordului ?

Sfatul negociatorilor profesionişti este acela de a nu ne mulţumi doar cu acordul exprimat de oponent. Ne vom ridica de la masă şi vom pleca relaxaţi acasă abia după ce obţinem şi garanţia fermă a respectării acordului. Este ceva asemănător cu ceea ce simţim la jocul de cărţi; avem încredere în parteneri, dar preferăm să tăiem cărţile.

În 1997, două mari companii de pe Wall Street – Dean Witter Discover & Co şi Morgan Stanley Group – au căzut de acord să fuzioneze. În comunicatul de presă care anunţa fuziunea era specificat expres faptul că fiecare parte „s-a angajat să plătească celeilalte 250 milioane dolari, dacă se retrage din afacere". Asta da garanţie pentru respectarea acordului!

> Finalitatea pragmatică a unei negocieri nu este doar aceea de a ajunge la un acord, care poate fi respectat sau nu, ci de a obţine garanţii ferme că va fi respectat şi apărat de toate părţile. Rolul garanţiilor este tocmai acela de a angaja ferm părţile negociatoare în respectarea înţelegerii.

Desigur, în multe negocieri, o simplă strângere de mână şi cuvântul dat sunt garanţii suficiente dacă există încredere. Alteori însă este realmente nevoie de instrumente de angajament mai sigure cum ar fi: crearea unor depozite, obţinerea unor scrisori de garanţie bancară, semnarea unor comenzi ferme, semnarea unor protocoale şi, desigur, semnarea unor contracte în care este menţionată explicit penalitatea.

Adesea, ceremoniile ocazionate de obţinerea unui acord au şi rolul de a crea evenimente şi de a oferi mărturii colective care să garanteze respectarea sa. Comunicatele de presă şi reportajele aduc alte garanţii şi mărturii colective. În orice caz, acordul trebuie consemnat într-un înscris, cu menţiunea explicită a termenilor conveniţi. *Scripta manent.*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 29

Negocierea clauzelor contractuale uzuale

Fie bună, fie rea, de cele mai multe ori, negocierea unei afaceri se poate considera încheiată abia după redactarea şi semnarea unor documente scrise care angajează părţile. Atunci, şi nici atunci.

Mulţi oameni de afaceri, comercianţi şi agenţi de vânzări fac distincţie între negocierea propriu-zisă şi faza formalităţilor juridice. Ei consideră, adesea pe bună dreptate, că aspectele formale ale redactării şi perfectării contractelor cad exclusiv în sarcina consilierilor juridici şi a avocaţilor. Practic, negociatorii ies din scenă după redactarea notei de negociere sau a unor notiţe remise avocatului pentru finalizare.

Uneori, această manieră de abordare creează probleme. Intervenţia tardivă a juristului poate scoate la iveală unele aspecte formale rămase confuze sau incomplete după negociere. Acestea pot reclama revenirea la masa tratativelor. Astfel, se pierde timp şi se cheltuiesc bani cu aspecte juridice formale ce pot fi soluţionate chiar de persoanele care negociază contractul, dacă dispun de un minim bagaj de cunoştinţe în materie. Chiar dacă, în final, se recurge totuşi la serviciile juristului, clauzele ilicite, confuze sau incomplete se vor diminua.

În acest sens, prezentul capitol este un îndreptar şi un *memento* operativ în negocierea cotidiană a afacerilor. Lectura lui nu substituie un manual adevărat de drept comercial, dar poate fi digerată uşor şi cu folos în negocierea contractelor sinalagmatice, cu drepturi şi obligaţii corelative de ambele părţi. Ipoteza de bun-simţ este aceea că nici o obligaţie comercială din contract nu va fi asumată fără plată. Dacă o parte negociatoare nu va accepta unele clauze din contract, iar cealaltă nu va fi de acord cu modificarea lor, contractul nu va fi semnat. Practic, părţile negociatoare vor cădea de acord asupra „dezacordului" lor. Eschivele de genul „Mai vedem... Vă mai sunăm noi..." sunt doar refuzuri diplomatice ale angajamentului. Punct. Negocierea bună se încheie cu un angajament.

Acordul scris

Înscrisul poate fi o notă de negociere, o comandă, o minută, un protocol, o convenţie, un contract comercial sau un tratat internaţional. Formalismul redactării acordului scris este un aspect important al negocierii, deoarece, din perspectiva juriştilor, afacerea este „un act juridic, adică o manifestarea de voinţă producătoare de efecte juridice".

POLITEHNICA UNIVERSITY LIBRARY

Angajamentul părţilor negociatoare este un contract, care exprimă acordul la care consimt două sau mai multe persoane fizice sau juridice. Potrivit art. 942 din Codul Civil, „contractul este acordul între două sau mai multe persoane spre a constitui sau stinge între ele un raport juridic". Atunci când contractul are ca scop înfăptuirea unuia sau mai multor acte de comerţ, el devine contract comercial şi se supune legislaţiei comerciale.

Contractul ia, de regulă, forma unui înscris şi reclamă o redactare pertinentă şi completă. Forma scrisă nu este obligatorie, dar are rol de *mijloc de probă* în justiţie şi permite părţilor să cunoască în mod amănunţit şi precis obligaţiile asumate. Înscrisul este un *mijloc de protecţie şi informare*. Textul său exprimă clauzele contractuale şi trebuie mai curând să stimuleze decât să constrângă îndeplinirea operativă şi corectă a obligaţiilor.

Ce este o clauză contractuală?

În sens larg, orice prevedere din contract este o *clauză contractuală*. Totuşi, nici una dintre clauze nu poate fi analizată izolat, ci numai în context şi în concordanţă cu celelalte clauze, cu obiectul contractului şi cu voinţa reală a părţilor contractante. O clauză poate produce efecte juridice numai dacă este conformă cu legea, cu ordinea politică, socială şi economică, cu normele de conduită morală şi de deontologie profesională.

Vicii de consimţământ

Consimţământul este manifestarea voinţei unei persoane în vederea încheierii unui act juridic. Sub aspect psihologic, este un act de conştiinţă, prezent iniţial sub forma unei dorinţe. Ulterior, este exprimat oral sau în scris (scrisoare, publicitate, telefon, înregistrări magnetice, fax). Consimţământul neexprimat sub forma unei declaraţii de voinţă nu este valabil şi nu produce efecte juridice. În plus, pentru a produce efecte, trebuie să fie conştient, liber şi neviciat. Consimţământul unei singure părţi nu este suficient pentru validitatea unui contract comercial. Practic, consimţământul este chiar acordul de voinţă al părţilor care încheie un act juridic.

Viciile de consimţământ sunt împrejurări sau fapte care afectează libertatea exprimării voinţei sau caracterul conştient al acesteia, la încheierea actului juridic. Ele dau persoanei în cauză dreptul la anularea acestuia. Pentru valabilitatea consimţământului, legea cere ca acesta să nu fie viciat prin eroare, dol, violenţă sau, mai rar, leziune.

Eroarea este o reprezentare falsă asupra realităţii percepute de persoană la încheierea unui act juridic sau a săvârşirii unei acţiuni. Când priveşte natura însăşi a actului ce urmează a fi încheiat sau identitatea bunului ce face obiectul contractului se numeşte *eroare obstacol* şi conduce la nulitatea absolută a contractului. Când priveşte obiectul contractului (necunoaşterea de către cumpărător a caracteristicilor cu rol determinant în exprimarea consimţământului, datorată neinformării corecte de către vânzător) sau identitatea persoanei se numeşte *eroare viciu de consimţământ*.

Dolul constă în înşelăciune şi inducere în eroare a unei persoane prin mijloace viclene, spre a o determina să încheie un contract sau să accepte o clauză la care altfel nu ar fi consimţit.

Violenţa este viciul consimţământului exprimat sub constrângere, presiune morală sau ameninţare cu un rău major şi iminent pentru încheierea unui contract.

Leziunea este paguba materială considerabilă suferită de o parte contractantă prin disproporţia majoră între valoarea obligaţiilor sale şi prestaţia celeilalte părţi. Leziunea nu conduce la nulitatea contractului, dar partea lezată poate cere anularea acestuia (acţiune în resciziune).

Capacitatea de a contracta

Potrivit Codului Civil (art. 949 şi 950), „poate contracta orice persoană ce nu este declarată incapabilă de lege". Sunt lipsiţi de capacitatea de a contracta minorii, interzişii şi, în genere, toţi cei cărora legea le-a prohibit orice contracte. Practic, adevărata problema ce rămâne de rezolvat este a găsi încă o parte contractantă, a negocia cu ea şi a-i smulge consimţământul la încheierea unui contract. Consimţământul unei singure părţi face imposibilă validitatea contractului.

Formalismul contractual

În principiu, consensul părţilor este suveran. La modul ideal, contractul comercial sau civil se înfiinţează automat prin simplul acord de voinţă al părţilor, fără a fi necesare înscrisuri sau alte formalităţi.

În practica comercială însă lucrurile stau mai curând altfel. Juriştii afirmă chiar o recrudescenţă a formalismului în dreptul comercial. Respectarea formalităţilor, formulărilor şi „formulelor" juridice are chiar unele virtuţi. Precizia înscrisului formal evită discuţiile privind interpretarea contractului şi permite recunoaşterea naturii actului juridic după titlul său. Cerinţa de înscrisuri care respectă forme prestabilite este tot mai acută. Sănătatea afacerilor are nevoie de garanţii formale atât pentru a proteja părţile contractante, cât şi din motive privind ordinea publică (fiscalitate, statistică, administraţie).

Condiţii speciale de formă

Fiind un înscris sub semnătură privată, contractul conţine în mod obligatoriu: 1) data întocmirii, 2) redactarea în atâtea exemplare câte părţi cu interese contrarii sunt şi 3) menţionarea pe fiecare exemplar original a numărului de exemplare originale întocmite sau a faptului că s-a întocmit câte un exemplar pentru fiecare dintre părţile cu interese distincte. De regulă, aceste condiţii de formă sunt menţionate în primul sau ultimul aliniat din textul contractului.

Clauze privind cantitatea

Cantitatea se determină în unităţi de măsură fizice uzuale pe piaţa clientului, cu prevederea locului şi cadrului în care va fi determinată şi a documentului care atestă cantitatea expediată de vânzător. Dubla determinare a cantităţii priveşte atât locul expediţiei, cât şi pe cel al destinaţiei, atunci când nu există certitudinea conservării cantitative pe durata transportului şi depozitării.

În cazul în care cantitatea nu poate fi determinată precis datorită caracteristicilor mărfii sau ale transportului, aceasta se va înscrie în contract şi în documentele de expediţie şi transport cu o anumită aproximaţie, precizând toleranţele admisibile (plus-minus).

Pentru minereuri este necesară indicaţia concentraţiei de substanţă utilă. Pentru cereale, bumbac, lână şi alte fire şi fibre este necesară indicaţia procentului de umiditate.

> Exemplu:
> Antecontract de vânzare-cumpărare a unui teren:
> Subsemnatul... mă oblig a vinde prin act autentic dlui... suprafaţa de teren de... mp, situată în intravilanul localităţii..., în cinci zile de la obţinerea titlului de proprietate şi pentru care, actualmente, posed adeverinţa de punere în posesie nr..., eliberată de...
> Conform schiţei, terenul are o suprafaţă de... mp, este situat în localitatea..., la locul numit de localnici... şi are următoarele vecinătăţi: la nord..., la sud..., la est..., la vest...

Clauze privind calitatea

Definirea obligaţiilor contractuale privind calitatea necesită proceduri, instrumente, personal şi formulări concrete şi specifice ale clauzelor. Procedurile privind determinarea calităţii pot fi semnificativ diferite de la o situaţie la alta şi trebuie convenite ferm şi precis încă la momentul negocierii. Între procedurile uzuale, menţionăm:

a) determinarea calităţii pe bază de *descriere sau specificare* – presupune indicarea în detaliu a caracteristicilor produsului sau serviciului în anexele contractului. În mod obişnuit, pentru maşini, utilaje şi echipamente, în anexe este făcută o descriere amănunţită, cu indicarea unor parametri tehnici şi calitativi: capacitate, productivitate, randament, durată de funcţionare, consumuri specifice etc.
b) determinarea calităţii prin *mostre* – în acest caz, vânzătorul pune la dispoziţia cumpărătorului eşantioane din produsul asupra căruia poartă negocieri. Marfa livrată ulterior va trebui să fie identică cu mostrele. Dacă este cazul, un exemplar din mostrele acceptate este depus spre păstrare la terţi: camere de comerţ, agenţii bursiere, comisii de arbitraj. La negociere, mostrele au rol de informare şi promovare, iar la livrare au caracter de probă pentru verificarea îndeplinirii obligaţiilor asumate asupra calităţii.
c) determinarea calităţii mărfii pe bază de *standarde*, tipuri şi denumiri uzuale – mostrele sunt înlocuite cu noţiuni care indică tipuri de marfă definite prin standarde naţionale

(STAS..., ASTM..., GOST..., DIN... etc.) sau internaţionale, „International Standardisation Organisation", prescurtat prin iniţialele „ISO 9000, 9001...". Standardele menţionate ca atare indică caracteristicile mărfii.

d) determinarea calităţii prin indicarea *mărcii* – marca de fabrică, de comerţ, de serviciu sau indicaţia geografică permit individualizarea calitativă a produsului într-o gamă sau familie de produse similare care satisfac aceleaşi trebuinţe şi funcţii. Exemplu: Bere marca „Coroana" sau vin cu indicaţia geografică „Grasă de Cotnari".

e) determinarea calităţii mărfii prin *încercare*, clauza „văzut şi plăcut" – presupune ca negocierea să aibă loc în prezenţa mărfii, după ce cumpărătorul a văzut-o, a încercat-o şi s-a declarat satisfăcut.

f) determinarea calităţii mărfii prin indicarea de *formule-clauze* consacrate de uzanţe
   - *clauza „Tel quel"*, care obligă cumpărătorul să accepte marfa „aşa cum este", fără a fi văzută sau încercată şi indiferent dacă ajunge la destinaţie cu unele degradări cantitative şi calitative;
   - *clauza „Sound delivered"* numită prescurtat „clauza SD", se traduce prin semnificaţia de „marfă sănătoasă la descărcare". Consecinţa acestei clauze de calitate poate fi aceea că marfa va fi acceptată doar dacă ajunge la destinaţie perfect intactă, fără degradări calitative şi cantitative;
   - *clauza „Rye terms"*, numită şi clauza „comerţului cu secară" şi prescurtată prin „clauza RT", obligă cumpărătorul să accepte marfa aşa cum este, fie şi cu deprecieri calitative la destinaţie. Eventual, are dreptul să solicite o bonificaţie de preţ compensatorie (de exemplu, dacă umiditatea grâului, a minereului sau a sării etc. este mai ridicată decât cea prevăzută în contract).

Ambalajul

În majoritatea contractelor de vânzare-cumpărare, interne şi externe, este necesar ca ambalajul să fie descris şi reglementat distinct de bunul principal. În consecinţă, textul contractului include clauze specifice de ambalaj.

Clauza de ambalaj reglementează modalităţile de ambalare şi protecţie la acţiunea agenţilor externi, în funcţie de natura mărfii livrate şi a tipului de transport solicitat.

La negocieri se stabileşte fără echivoc dacă ambalajul trece în proprietatea cumpărătorului sau este doar împrumutat de vânzător. Formule-clauze consacrate în reglementarea regimului ambalajului sunt următoarele:

- clauza „neto" indică fie faptul că ambalajul este gratuit, fie că este inclus în preţul unitar al mărfii;
- clauza „bruto per neto", folosită cu aceeaşi semnificaţie ca mai sus;
- clauza „neto plus ambalaj" indică faptul că preţul ambalajului este calculat distinct, separat de cel al mărfii.

Când este cazul, clauzele privind marcajul şi etichetarea se înscriu imediat după sau împreună cu cele privind ambalajul.

Marcajul şi etichetarea

Marcajul şi etichetarea pot face obiectul unor negocieri şi clauze distincte, privind *conţinutul, forma, limba, locul şi modul de aplicare*. Dacă este cazul, contractul extern va stipula obligaţia cumpărătorului de a furniza şabloane de marcare, etichete, vignete sau ambalaje individuale special imprimate. În practica contractelor externe de vânzare-cumpărare se întâlnesc trei modalităţi de marcare:

a) marcaj special: mărfuri fragile, inflamabile, cu pericol de explozie, aparatură de precizie etc. care reclamă o manipulare mai atentă;
b) marcaj original: marfa rămâne în ambalajul producătorului sau al primului distribuitor;
c) marcaj neutru: ambalajul nu poartă semne care atestă ţara de origine şi producătorul.

Ultima situaţie este invocată expres de cumpărător când reexportă marfa în altă ţară, unde menţiunile privind ţara de origine atrag măsuri discriminatorii (vamă, contingentări, embargo etc.).

Durata contractului

Determinarea duratei contractului, cu excepţia unor prestaţii punctuale, se inserează ca o clauză distinctă în contract. Durata poate fi nedeterminată sau determinată. În primul caz, se poate stipula un preaviz de reziliere obligatoriu pentru fiecare dintre părţi. În cel de-al doilea, se admite o reducere automată a duratei odată cu îndeplinirea prestaţiei. Contractele cu durată mare implică, cel puţin pentru vânzător, o clauză de protecţie a preţurilor sau o clauză de indexare.

Exemple de indicare a duratei contractului:

a) *Contract de asociaţie în participaţiune*:
„Durata asociaţiei este de... ani, începând de la data încheierii prezentului contract, adică de la..., până la...".
b) *Contract de concesiune*:
„Durata concesionării se întinde pe o perioadă de... ani, începând cu data perfectării prezentului contract, adică de la... până la...".

Termenul de livrare sau execuţie

Termenul calendaristic scadent pentru execuţie, livrare sau îndeplinirea altor obligaţii se menţionează expres, prin clauză distinctă. El reprezintă altceva decât durata contractului.

Exemplu de formulare a clauzei pentru cazul unui contract de antreprinză:

„Termenul de execuţie şi recepţie definitivă este de... zile/luni/ani, începând cu data de... şi până la data de..."

Recepţia

Când este cazul, în contract sunt indicate locul, forma, instrumentarul şi modalităţile de recepţie. În mai toate cazurile, operaţia ca atare este efectuată de cumpărător sau reprezentanţii săi. Dacă delegatul cumpărătorului nu se prezintă în timp util, se poate admite autorecepţia, dar recepţia la furnizor nu o exclude pe cea de la client.

Exemplu de formulare a clauzei de recepţie în textul unui contract de antrepriză:

„Recepţia lucrărilor se va face pe faze de execuţie, încheindu-se atât procese-verbale de recepţie preliminară, cât şi proces-verbal de recepţie definitivă a lucrării, în baza căruia antreprenorul va avea dreptul la plata integrală a preţului".

Încercări şi probe

Încercarea sau proba pot avea natura unei condiţii suspensive. Dacă este stipulată în contract, nu poate fi înlăturată decât prin renunţarea explicită a cumpărătorului. Încercarea trebuie făcută prin grija cumpărătorului şi este corect ca în contract să se prevadă un termen în acest sens.

Garanţii

Clauza de garanţie stipulează obligaţii după livrare privind *informarea*, *consilierea şi compensarea viciilor ascunse*. În contractul de vânzare-cumpărare sau leasing, obligaţiile sunt asumate de vânzător sau furnizor-proprietar. Clauza determină durata (termenul de garanţie) şi conţinutul garanţiei. Ea nu se confundă cu clauza de mentenanţă, care intră în vigoare abia după ce încetează garanţia.

Se recomandă ca momentul de început al curgerii garanţiei să nu fie ziua livrării, ci ziua montajului sau a punerii în funcţiune, în formulări de genul:

„Garanţie timp un an de la livrare.

Montajul, încercările şi punerea în funcţiune vor dura... zile, de la data recepţiei".

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Clauza penală

Clauza penală protejează părţile prin determinarea daunelor-interese suportate de partea vinovată. Ea se negociază şi se înscrie în contract ca o convenţie accesorie prin care părţile determină anticipat cuantumul prejudiciului suferit şi care va fi datorat de partea aflată în culpă.

Conform legii (şi art. 1066 din Codul Civil), clauza penală este obligatorie în relaţiile comerciale, iar penalităţile minimale sunt de 0,15% pentru fiecare zi întârziere. Dacă într-un contract, clauza ar avea o formulare de genul „Întârzierea cu peste 30 zile în achitarea unei facturi atrage după sine plata unei penalităţi de 0,1% pe zi întârziere", ea ar fi nulă în instanţă, tocmai pentru că nu îndeplineşte cuantumul minim stabilit prin lege.

Dacă în contract nu a fost inclusă clauza penală şi una dintre părţi nu-şi îndeplineşte obligaţiile, în caz de litigiu adus în justiţie, partea lezată trebuie să administreze probe şi expertize costisitoare. În schimb, în cazul în care clauza penală există, instanţa de judecată aplică penalităţile stabilite prin consensul părţilor. Rămâne de dovedit doar faptul că, între părţi, există un contract şi una dintre ele nu şi-a îndeplinit obligaţiile.

Rolul penalităţilor este în primul rând sancţionator şi abia în al doilea rând compensator. În virtutea acestui principiu, dacă penalităţile stipulate în contract sunt mai mari decât prejudiciul creat, instanţa nu poate diminua cuantumul acestora. În acelaşi timp, dacă penalităţile sunt mai mici decât prejudiciul, există cale juridică de a obliga partea aflată în culpă la despăgubiri în completare până la compensarea integrală a pagubei. Totuşi, despăgubirile în completare se plătesc numai dacă în contract s-a prevăzut expres acest lucru. Clauza penală trebuie să stimuleze interesul părţilor contractante mai curând să-şi execute obligaţiile, decât să plătească penalităţi.

O formulare minimală şi simplă, dar asiguratorie, a clauzei penale este următoarea:

> „Neîndeplinirea în termen a obligaţiilor stabilite prin prezentul contract atrage după sine plata unor penalităţi conform legii, adică 0,15% pe zi întârziere. Penalităţile sunt datorate de la data scadenţei obligaţiei până la executarea efectivă".

Exemplu de formulare a clauzei penale într-un contract de antrepriză:

> „Neexecutarea în termen obligă pe antreprenor să suporte daune-interese reprezentând 1/2 din suma plătită până în acel moment de client. Totodată, clientul va putea decide sistarea lucrărilor şi executarea lor de către alt antreprenor".

Deşi uzuale, formulările clauzei penale în genul: „În cazul neexecutării obligaţiilor ce-i revin, partea vinovată va plăti despăgubiri" nu ajută în instanţă, tocmai pentru că nu elimină complet nevoia administrării de probe şi expertize.

Limitare, agravare sau exonerare de răspundere

Cu ocazia negocierii contractului, unii parteneri pot conveni asupra unor clauze care modifică întinderea răspunderii debitorului pentru neîndeplinirea obligaţiei asumate. Astfel de clauze pot avea ca obiect: a) exonerarea de răspundere; b) limitarea răspunderii sau c) agravarea răspunderii.

Uneori, exonerarea de răspundere poate fi o prevedere specială care substituie clauza de forţă majoră. În special, în cazul contractului de gaj, această clauză exonerează de răspundere pe creditorul gajist, în cazul dispariţiei bunurilor primite în gaj din cauze de forţă majoră, în măsura în care se face dovada că bunurile ar fi pierit în aceleaşi condiţii, chiar dacă s-ar fi aflat la proprietarul gajist (debitor).

Clauza de readaptare

Pentru protecţia faţă de situaţii în care, ulterior încheierii contractului, intervenţia unor împrejurări extraordinare afectează semnificativ echilibrul tranzacţiei dintre părţi, poate fi prevăzută expres în contract o clauză de readaptare, reconciliere sau arbitraj. Aceasta clauză dă posibilitatea renegocierii condiţiilor contractuale pentru a le adapta la noua situaţie. În cazul preţului, de pildă, chiar dacă există clauză de indexare, clauza de readaptare poate intra în vigoare odată cu variaţia preţului pieţei într-un sens sau altul, peste sau sub o anumită limită convenită de comun acord.

Forţa majoră

Forţa majoră şi cazul fortuit sunt situaţii de fapt, apreciate ca atare de către instanţă. În principiu, nu este necesar ca ele să fie definite prin clauzele contractului. Practic însă, în majoritatea cazurilor, clauza este prevăzută expres pentru a proteja părţile contractante faţă de apariţia unor evenimente independente de voinţa şi de prestaţia lor, care fac imposibilă execuţia normală a obligaţiilor asumate.

Forţa majoră poate fi invocată ca atare atunci când îndeplineşte cumulativ trei condiţii:

- imprevizibilitatea;
- insurmontabilitatea;
- exterioritatea.

Evenimente invocate şi recunoscute uzual ca forţă majoră pot fi cutremure de pământ, inundaţii catastrofale, incendii, revoluţii, lovituri de stat, scufundări navale, deraieri de trenuri sau prăbuşiri de avioane. Greva personalului nu poate fi invocată ca forţă majoră, dar poate fi motiv de suspendare a contractului. Partea lovită de consecinţele forţei

majore are obligaţia să notifice producerea evenimentului în interiorul unui termen calendaristic determinat, prevăzut în contract.

Exemplu:

„Forţa majoră survenită după încheierea contractului apără de răspundere partea care o invocă. Pot fi reţinute ca forţă majoră împrejurări neprevăzute şi inevitabile precum: incendii, mobilizări, rechiziţii, calamităţi naturale, interdicţii sau restricţii de ordin monetar sau valutar.

Invocarea cazului de forţă majoră se va face în scris, în termen de 5 (cinci) zile de la apariţie, iar dovada se va comunica în 15 (cincisprezece) zile de la apariţie, dovadă certificată de Camera de Comerţ şi Industrie a României/a judeţului...".

Rezilierea

Rezilierea semnifică desfiinţarea pentru viitor a unui contract bilateral cu executare succesivă ca urmare a neexecutării obligaţiei de către una dintre părţi, din cauze imputabile. Efectele produse până în momentul rezilierii rămân neatinse. De altfel, în contractele cu executare succesivă, prestaţiile anterioare nu mai pot fi restituite (de pildă, aşa cum anii tinereţii consumaţi în contractul de muncă nu mai pot fi returnaţi). Caracterul retroactiv al rezilierii este exclus. Ea se pronunţă de către instanţă, care poate acorda un termen de graţie pentru salvarea contractului.

Chiar dacă, de regulă, decizia de reziliere a contractului aparţine instanţei de judecată, este recomandabil ca rezilierea să fie negociată şi să figureze expres în textul contractului. Altfel, atunci când este vorba de livrări multiple, formularea confuză sau lipsa clauzei de reziliere din contract comportă riscuri mari pentru vânzător, cel puţin în intervalul scurs de la denunţarea contractului şi până la decizia de reziliere pronunţată în instanţă. Partea vătămată riscă fie să nu mai primească o recompensă pentru livrările efectuate în acest interval, fie să plătească ea însăşi penalităţi pentru livrările neefectuate.

Uneori, din acest motiv, odată cu formularea clauzei penale se recomandă o precizare de genul: „Drepturile şi obligaţiile părţilor rămân neschimbate până la decizia tribunalului".

Clauza rezolutorie

Clauza rezolutorie sau pactul comisoriu semnifică desfiinţarea totală, deci şi cu efect retroactiv, a unui contract cu executare imediată, la cererea uneia dintre părţi, ca urmare a neexecutării din motive imputabile a obligaţiei asumate de cealaltă parte. Rezoluţia se pronunţă în instanţă, fără termen de graţie.

Pentru a evita calea justiţiei, părţile contractante pot conveni din start asupra unei clauze accesorii şi implicite a rezoluţiei de drept (pact comisoriu) a contractului pentru neexecutarea obligaţiilor asumate. În codul comercial, rezoluţia se produce de drept în cazul neexecutării obligaţiilor în termen.

Un exemplu de formulare categorică şi fără somaţie a acestei clauze poate fi următorul:

> „În cazul nerespectării întocmai a obligaţiilor din prezentul contract, el va fi desfiinţat de drept fără nici o înştiinţare prealabilă. Rezoluţia se va produce şi fără acţiune în justiţie".

O formulare mai puţin categorică presupune înştiinţarea prealabilă a partenerului. Astfel, clauza rezolutorie este cea care prevede dispariţia automată a contractului şi încetarea obligaţiilor într-un număr determinat de cazuri, care trebuie definite precis în textul clauzei. Motive valide pentru clauza rezolutorie ar putea fi: forţa majoră, încălcări grave ale standardelor şi sistemelor de calitate, întârzierea livrărilor sau plăţilor peste o anumită durată etc.

Confidenţialitatea

Uneori, în relaţiile contractuale poate fi necesară păstrarea secretului asupra unora dintre obligaţiile şi informaţiile legate de sau cuprinse în contract. În aceste cazuri, se poate recurge expres la includerea în contract a unei clauze de confidenţialitate, care, sub rezerva unor sancţiuni, obligă părţile la discreţie şi protecţie faţă de terţi a unor informaţii şi documente declarate confidenţiale. Eficacitatea acestei clauze este slabă acolo unde una dintre părţi manifestă rea-credinţă.

Preţul

Preţul sau alte plăţi asimilate – chirie, dobândă, comision, redevenţă etc. – reprezintă obligaţia principală a utilizatorului bunului şi unul dintre elementele esenţiale ale oricărui tip de contract comercial.

Pentru mărfuri nefungibile, maşini şi utilaje care nu se cotează la bursă, preţurile se înscriu ferm în contract. Ca regulă, în contractul de vânzare-cumpărare se înscriu atât preţul unitar, cât şi suma globală datorată pentru întreaga livrare:

> „Preţul unitar este de 560 000 lei/kg. Valoarea datorată pentru întregul lot, de 100 buc., este de 56 000 000 lei".

În schimb, într-un contract de leasing, aceeaşi clauză de „preţ" ar putea avea o formulare semnificativ diferită:

„Preţul închirierii şi utilizării echipamentului este de .../lună, chiria plătindu-se astfel: ... (de precizat data, locul şi modalitatea de plată).

În cazul mărfurilor fungibile, cotate la bursă, se pot înscrie atât preţuri fixe, cât şi preţuri determinabile, cu precizarea elementelor de referinţă care vor permite determinarea lor viitoare într-o manieră precisă şi fără dubii.

Exemplu:
Într-un contract extern privind o tranzacţie cu petrol, clauza de preţ a avut formularea: „Preţ provizoriu EUR 47/baril, FOB Galaţi. Preţul definitiv va fi calculat la cotaţia AFM Rotterdam din ziua încărcării (ziua conosamentului). Dacă în acea zi nu se fac cotaţii, se va considera cotaţia din ziua anterioară".

Ca regulă, se precizează: cantitatea pentru care se determină preţul, moneda în care se face plata şi eventualele reduceri de preţ (cassa sconto, rabatul, remiza etc.).

Negocierea preţului

În negocierea preţului de contract sunt recomandate câteva reguli şi secvenţe cronologice şi tactice. Regula după care se conduce negociatorul este aceea de a evita să fie primul care anunţă preţul de ofertă (vânzător) sau oferta de preţ (cumpărător) sau să întârzie declararea preţului cât mai mult timp posibil. Practic, secvenţele cronologice şi tactice ale negocierii preţului, privite de pe poziţia vânzătorului, sunt aproximativ următoarele:

1. Negociatorul aduce în discuţie nevoile clientului şi interesul său pentru produs şi
2. Argumentează faptul că produsul oferit satisface nevoile şi interesele clientului;
3. Apoi, compară produsul oferit cu altele având caracteristici similare sau inferioare şi
4. Punctează avantajele obţinute de client prin cumpărarea produsului oferit;
5. Aşteaptă răbdător momentul în care clientul se interesează de preţ, din iniţiativa sa;
6. Abia în acest moment, negociatorul anunţă preţul ferm, fără reţineri şi şovăieli.
7. Dacă există o gamă mai largă de preţuri, va începe cu preţul cel mai ridicat;
8. În cazul în care clientul acuză preţul „prea mare", o replică bună poate fi o întrebare de genul: „Prin raportare la ce anume, preţul pare prea mare?".

O minimă documentaţie de preţ (breviare de calcul, devize de cheltuieli, cotaţii bursiere, preţuri de catalog, oferte concurente, preţuri de licitaţie etc.) păstrată la îndemână poate aduce putere şi avantaje în argumentaţie.

Convenţia star del credere

Uneori, în vânzările prin comisionar la export, pentru comitent poate fi necesară şi utilă o clauză de preţ specială – *star del credere* – menită să garanteze plata şi solvabilitatea.

Clauza de revizuire/indexare a preţului

Această clauză este o alternativă la clauza de *preţ ferm, nerevizuibil*. Indexarea preţului poate fi necesară şi utilă în contractele de lungă durată sau cu durată nedeterminată. În mod obişnuit, se pot folosi formulări de genul: „sub rezerva revizuirii preţului conform cursului pieţei la data livrării" sau „facturarea se va face la preţul pieţei de la data livrării". Astfel de formulări au dezavantajul că permit vânzătorului să fixeze preţul oarecum unilateral, fără posibilitatea unei contestări din partea cumpărătorului. Din acest motiv, se recomandă legarea preţului de elemente de calcul neutre sau controlabile şi de către client. Practic, se poate recurge la formule de calcul ale preţului revizuit, iar în aceste formule sunt integraţi diverşi indici publicaţi în buletine profesionale, oficiale şi comerciale, precum indicii bursieri, cursurile valutare sau tarifele în vigoare.

Clauza atributivă de jurisdicţie

În tranzacţiile internaţionale, aceasta clauză stabileşte care din legile naţionale din ţările partenerilor este aplicabilă contractului. Exemplu: „Legea naţională ce va guverna prezentul contract este legea ucraineană".

În tranzacţiile interne, această clauză precizează instanţa la care pot apela părţile în caz de litigiu. Conform art. 897 din Codul Comercial, legea aplicabilă şi instanţa competentă sunt determinate în raport cu locul executării obligaţiei, dacă în contract nu se precizează altfel.

Arbitrajul

Clauza compromisivă sau de compromis are menirea de a evita aducerea părţilor contractante în instanţă, unde procesele pot dura şi câteva luni sau câţiva ani. La negocierea contractului, părţile consimt să soluţioneze litigiile pe o altă cale decât aceea a instanţei judecătoreşti. Practica curentă este aceea a arbitrajului de către terţe persoane fizice sau private. Avantajul poate fi păstrarea confidenţialităţii şi derularea mai rapidă a concilierii. Atunci când clauza compromisivă este înscrisă în contract, iar una dintre părţi introduce acţiune în instanţă, va fi inutil, pentru că instanţa îşi va declina competenţa.

Clauze neacceptate

Sunt considerate ca inacceptabile următoarele tipuri de clauze înscrise într-o manieră incorectă, mai mult sau mai puţin neloială, într-un contract comercial:

a) clauzele greu lizibile sau care au un înţeles obscur;
b) clauzele plasate după semnătura părţilor sau pe spatele înscrisului deja semnat;
c) clauzele legate de documente remise ulterior formării contractului;

d) clauzele imprimate cu caractere minuscule sau cu cerneală simpatică despre care se poate presupune că au rămas necunoscute de cealaltă parte contractuală.

Consecinţele neacceptării unei clauze sunt acelea că se consideră că acordul de voinţă al părţilor nu s-a realizat şi clauza ca atare nu poate fi opozabilă celeilalte părţi. Restul clauzelor din contract pot rămâne valabile, cu excepţia cazului în care s-ar putea proba faptul că, în absenţa clauzei neacceptate, cel puţin una dintre părţi, fie şi cea care a inserat-o, nu ar mai fi încheiat contractul ca atare.

Clauze abuzive

Clauzele contrare legii, moralei şi codului deontologic profesional se numesc clauze abuzive. Pot fi considerate abuzive şi clauzele inserate într-un contract încheiat între un comerciant profesionist pe de o parte (o societate de televiziune prin cablu, de pildă) şi un altul neprofesionist sau un consumator, pe de altă parte (abonatul la servicii de televiziune prin cablu, de pildă), în măsura în care celui de-al doilea îi sunt impuse printr-un abuz de putere din partea primului, căruia îi conferă un avantaj excesiv.

În principiu, aceste clauze sunt nule şi, dacă au fost determinate la încheierea contractului, atrag după ele nulitatea întregului contract. Exemple de clauze abuzive: suprimarea dreptului la reparaţii şi recuperare a daunelor suferite de client în caz de neexecuţie a contractului, permisiunea ca una dintre părţi să-şi modifice unilateral voinţa şi prestaţia etc.

Antrenamentul nr. 61

Doi într-o barcă. Negocierea câtorva clauze în contractul de vânzare-cumpărare

Prezentul exerciţiu a fost adaptat după un fragment dintr-un training parcurs la Universitatea din Omaha, SUA, cu acordul trainerului. El constituie o bază de simulare a negocierii şi redactării unor clauze ale contractului de vânzare-cumpărare. Antrenamentul vizează abilităţile de comunicare interpersonală şi negociere după mandat, simulând condiţiile de pe piaţă şi comportamentul individual la masa tratativelor.

La prezenta formulă de simulare s-a ajuns treptat, după rularea a 8 serii de studenţi şi agenţi de vânzări, care au sugerat ajustări şi simplificări succesive în cadrul trainingului de negociere.

Obiectivul

Obiectivul prezentei simulări este antrenarea şi testarea abilităţilor de comunicare şi negociere. În final, cursanţii vor prezenta „extrasul" de contract, cuprinzând

redactarea prin consens a clauzelor indicate în mandat şi nota de negociere, cu evaluarea comisionului acumulat. Valoarea comisionului constituie o măsură implicită a abilităţilor de negociere.

Instrucţiuni de lucru pentru moderator

- Moderatorul anunţă o negociere pe două roluri: agent de vânzări şi agent de achiziţii. Numărul cumpărătorilor va fi cu aproximativ 1/3 mai mare decât al vânzătorilor.
- Rolurile de vânzător sau cumpărător sunt atribuite prin tragere la sorţi, astfel încât să formeze două grupuri distincte şi inegale.
- Fiecare negociator din fiecare grup primeşte un exemplar din mandatul de negociere specific rolului său şi misiunea de a intra în rol şi a adopta comportamente tipice. Improvizaţia, persuasiunea, seducţia şi actoria intră perfect în regula jocului.
- Negociatorii îşi însuşesc condiţiile perfectării fragmentului de contract, specificate în propriul mandat, conţinutul lor şi diferenţele probabile de interese faţă de oponenţi.
- Atunci când consideră că şi-a însuşit regulile jocului şi are o strategie personală de negociere, oricare dintre negociatori, fie vânzător, fie cumpărător, îl poate aborda pe oricare dintre oponenţii din tabăra adversă cu oferta sa de cumpărare sau vânzare. Perechile de negociatori se formează prin liberă iniţiativă şi consens al părţilor.
- Orice negociator poate aborda oricât de mulţi oponenţi din tabăra adversă, cu respectarea limitelor prevăzute în mandat.
  Ca şi la tango, la negociere va fi nevoie de doi. Nimeni nu poate dansa de unul singur, dar poate face tuşă.
- Clauzele contractuale vor putea fi negociate în orice ordine doresc oponenţii, cu posibile şi repetate reveniri şi ajustări, acceptate prin consens.
- La finalul unei negocieri, perechile vor semna Nota de negociere şi vor compara scorul comisioanelor, discutând asupra strategiilor de negociere folosite.

Pe durata pregătirii negocierilor, moderatorul observă neutru ce se petrece în grupurile de lucru şi:

- stimulează grupurile, ajutându-le să-şi intre în rol, pentru a găsi cele mai bune strategii şi tactici care ating obiectivele;
- se asigură că fiecare persoană şi grup şi-a notat obiectivele, strategiile şi tacticile de negociere, mai înainte de a lua startul;
- aminteşte negociatorilor că ei nu trebuie să urmeze aceeaşi strategie indiferent de oponent şi de situaţie;
- avertizează asupra faptului că evaluarea va lua în considerare acurateţea formulării clauzelor şi scorul obţinut în negociere, prin compararea valorii comisionului obţinut.

În raport cu timpul disponibil şi gradul intenţionat de aprofundare a simulării, durata negocierilor poate varia între o oră şi două ore. După obţinerea tuturor

acordurilor, oponenţii evaluează rezultatele tuturor ciclurilor de negocieri cu toţi oponenţii pe care i-au întâlnit.

Atunci când lucrul s-a încheiat şi notele de negociere au fost predate moderatorului, se poate detalia modul de evaluare şi se pot face comentarii asupra reuşitelor, dar nu este obligatoriu ca acestea să fie personalizate. Simularea se încheie cu prezentarea topului punctajelor, a observaţiilor şi concluziilor.

MANDATUL VÂNZĂTORULUI

Eşti agent de vânzări la o companie producătoare de ambarcaţiuni uşoare. Misiunea ta este aceea de a negocia contracte de vânzare-cumpărare pentru bărci cu motor (model A sau B), în limitele prezentului mandat:

1. Preţul

Preţul maximal impus de politica de marketing a firmei este de 10.000 de lei/bucată. Din cuantumul preţului negociat efectiv, vei vărsa în casieria companiei suma de 9.500 de lei/bucată, care constituie nivelul preţului minimal. Diferenţa dintre preţul negociat şi preţul minimal revine agentului de vânzări, cu titlu de comision.

2. Termenul de livrare

Termenul de livrare minimal, impus de durata ciclului de fabricaţie şi de politica de gestiune a stocurilor, este de 30 de zile. Pentru contractele încheiate cu termene de livrare peste 30 de zile, agentul este recompensat cu câte 10 lei/barcă, pentru fiecare 10 zile întârziere. Se admit şi clauze de livrare sub 30 de zile, dar agentul este penalizat cu câte 10 lei/barca, pentru fiecare 10 zile obţinute ca devansare a termenului de livrare.

Pentru a uşura programarea producţiei pe decade, se admit numai termene de livrare multiplu de zece zile.

3. Termenul de garanţie

Termenul de garanţie acordat de producător este, în principiu, de 10 luni. Pentru fiecare lună de prelungire, până la maximum 22 de luni, agenţii de vânzări sunt penalizaţi cu câte 10 lei/barcă.

Termenul de garanţie negociat va fi exprimat în luni întregi.

4. Transportul

În principiu, cheltuielile de transport, de 20 lei/barcă, sunt suportate de client. Dacă clientul nu poate fi convins să accepte factura transportului, costul acestuia se deduce din comisionul cuvenit agentului.

Costul transportului pentru un lot nu poate fi partajat între partenerii de negociere.

5. Alte menţiuni

Preţul rămâne acelaşi, indiferent de tipul ambarcaţiunii vândute, dar compania promovează prioritar vânzările modelului A, care ridică mai puţine probleme de service. Pentru contracte pe modelul A, agentul este recompensat cu 10 lei/barcă.

Notă: Din raţiuni necunoscute, compania limitează vânzările fiecărui agent la maximum 30 de ambarcaţiuni. În plus, nu se vor încheia contracte pentru loturi de expediţie care nu sunt divizibile cu 5.

Atenţie! Bonificaţiile şi penalităţile se calculează pe bucată.

MANDATUL CUMPĂRĂTORULUI

Eşti agent de achiziţii la o companie piscicolă. Misiunea agentului este aceea de a negocia contracte de vânzare-cumpărare pentru nişte bărci cu motor (model A sau B), în limitele prezentului mandat:

1. Condiţii de preţ

În planul de investiţii al firmei este prevăzut un buget maxim de 9 900 de lei/barcă. Dacă preţul negociat în contractele încheiate scade sub nivelul bugetului alocat, diferenţa obţinută revine agentului de cumpărare, cu titlu de comision.

2. Clauza de livrare

Termenul de livrare impus de calendarul lucrărilor piscicole este de maximum 60 de zile. Pentru contractele încheiate cu termen de livrare mai scurt, agentul va fi recompensat cu câte 10 lei/barcă, pentru fiecare 10 zile avans. Se admit şi clauze de livrare peste 60 de zile, dar agentul este penalizat cu câte 10 lei/barcă, pentru fiecare 10 zile întârziere.

Pentru a facilita programarea plăţilor pe decade, termenul de livrare negociat va fi multiplu de 10 zile.

3. Termenul de garanţie

Durata termenului de garanţie solicitat de companie este, în principiu, de 24 luni de la livrare. Ca excepţie, sunt acceptate şi termene de garanţie mai scurte. Pentru fiecare lună de reducere sub 24 luni a termenului de garanţie, până la minimum 12 luni, agenţii vor fi penalizaţi cu câte 10 lei/barcă.

Termenul de garanţie negociat va fi exprimat în luni întregi.

4. Transportul

În principiu, costul transportului este de 20 de lei/barcă şi urmează a fi suportat de furnizor. Dacă furnizorul nu poate fi convins să suporte transportul, costul acestuia va fi dedus din comisionul agentului de achiziţii. Practic, bugetul alocat la nivelul de 9 900 de lei/barcă include şi costul transportului.

În plus, din raţiuni contabile, costul transportului pentru fiecare lot livrat este considerat indivizibil şi nu poate fi partajat între partenerii de negociere.

BCU SIBIU CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

5. Alte menţiuni

Bugetul alocat rămâne acelaşi, indiferent de modelul cumpărat, dar compania promovează prioritar achiziţiile din modelul B (există piese de schimb în stoc). Pentru contractele negociate pe modelul B, agentul primeşte o bonificaţie de 10 lei/barcă, finanţată din fondul special de premiere.

Notă: Politica de achiziţii şi bugetul de investiţii repartizat fiecărui agent permite cumpărarea a maximum 20 de ambarcaţiuni, iar contractele vor fi încheiate doar pentru loturi de expediţie care sunt divizibile cu 5.

Atenţie! Bonificaţiile şi penalităţile se calculează pe bucată.

Nota de negociere nr. ... **CUMPĂRĂTOR**

CLAUZE CONTRACTUALE			COMISION/ penalizare* (lei)	
Clauza	nr. bărci	U. M.	unitar	total
Preţul – model A – model B	... ...	... (lei/ buc.) ... (lei/ buc.)	... ...	... ...
Termen de livrare – model A – model B	... ...	... (zile) ... (zile)	... ...	... ...
Garanţia – model A – model B	... ...	... (luni) ... (luni)	... ...	... ...
Transportul – model A – model B	... ...	... (lei/ buc.) ... (lei/ buc.)	... ...	... ...
Bonificaţia – model B	...	... (lei)	...	...
COMISIONUL TOTAL	Xxxx	Xxxxxxxxxx	xxxx	

*) se completează după semnarea contractului

Vânzător:
Nume şi prenume .....
Semnătura .....
Data .....

Cumpărător:
Nume şi prenume.....
Semnătura .....

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nota de negociere nr. ... **VÂNZĂTOR**

CLAUZE CONTRACTUALE			COMISIONUL/ penalizarea* (mii lei)	
Clauza	nr. bărci	U. M.	unitar	total
Preţul – model A – model B	... ...	... (lei/ buc.) ... (lei/ buc.)	... ...	... ...
Termen de livrare – model A – model B	... ...	... (zile) ... (zile)	... ...	... ...
Garanţia – model A – model B	... ...	... (luni) ... (luni)	... ...	... ...
Transportul – model A – model B	... ...	... (lei/ buc.) ... (lei/ buc.)	... ...	... ...
Bonificaţia – model A	.....	... (lei)	...	...
COMISIONUL TOTAL	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxx	

*) se completează după semnarea contractului

Cumpărător:
Numele şi prenumele .....
Semnătura .....
Data .....

Vânzător:
Numele şi prenumele .....
Semnătura .....

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 30

„INCOTERMS – 2000". Condiţii de livrare

Condiţia de livrare este acea stipulaţie din contract care determină locul şi momentul în care, odată cu trecerea mărfii de la vânzător la cumpărător, are loc transferul cheltuielilor şi, eventual, al riscurilor pe care le implică livrarea. Odată înscrisă în contract, condiţia de livrare devine izvor de drept comercial internaţional şi determină cine, cum, de când şi până când, de unde până unde şi ce anume plăteşte.

Condiţia de livrare este clauza care stabileşte obligaţiile şi drepturile ce revin vânzătorului şi cumpărătorului în legătură cu repartizarea între ei a riscurilor şi cheltuielilor de deplasare a mărfurilor de la locul expediţiei (producţiei) până la cel al destinaţiei, la definirea documentelor sau a mesajelor electronice care circulă între părţi, ca şi la întocmirea formalităţilor.

Momentul şi locul transferului proprietăţii mărfii pot fi diferite de momentul şi locul transferului riscurilor de la vânzător la cumpărător, iar acest fapt este reflectat într-o gamă variată de condiţii de livrare şi uzanţe comerciale. Cunoaşterea acestora facilitează negocierea şi încheierea contractelor comerciale internaţionale. Orice omisiune sau exprimare confuză a condiţiei de livrare înscrise în contract poate anula avantajele scontate de una sau alta dintre părţile contractante.

Începând cu anul 1936, Camera Internaţională de Comerţ de la Paris (CIC – Paris) a publicat ediţii succesive ale unui set de „clauze de livrare" cu întindere internaţională, cunoscute sub numele de „Reguli INCOTERMS" (*INternational COmmercial TERMS*). Acestea au fost revizuite periodic în anii 1953, 1967,1976, 1980, 1990 şi, ultima ediţie, în anul 2000. Misiunea lor este aceea de a interpreta şi reglementa în mod uniform negocierea contractelor de vânzare internaţională de mărfuri.

Ediţia „INCOTERMS – 2000" este rodul activităţii unui grup de 40 de membrii ai „Comisiei de lucru pentru practici comerciale" din cadrul CIC – Paris. Pentru prima dată, au participat şi reprezentanţi ai SUA şi Japoniei, fapt ce creşte gradul de universalitate a regulilor. Regulile „INCOTERMS – 2000" au fost validate de Comitetul Executiv al CIC – Paris şi editate în *Publicaţia 560*, din 1 ianuarie 2000, aparţinând aceleiaşi organizaţii nonguvernamentale.

Regulile „INCOTERMS – 2000" nu aduc modificări semnificative faţă de „INCOTERMS – 1990", dar acoperă unele lacune, au un conţinut mai concis, mai precis şi conferă mai multă siguranţă exportatorilor şi importatorilor din orice colţ al planetei.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Intervenţiile operate urmăresc să clarifice mai multe aspecte încă din faza de negociere şi încheiere a contractului de vânzare internaţională. Ele constituie un limbaj comun pentru oamenii de afaceri pe orice piaţă şi în aproape oricare ţară. Sunt acceptate ca atare în ţările Uniunii Europene, în alte ţări din zonele de liber schimb şi, practic, au intrat în folosinţă curentă în China, în Orientul Apropiat, în ţările africane şi sud-americane. Există totuşi o excepţie majoră de la universalitatea regulilor „INCOTERMS – 2000" şi aceasta priveşte regulile RAFTD – 1941 (*Revised American Foreign Trade Definition* – 1941) aplicate încă de numeroşi comercianţi din SUA. Pentru că principala deosebire faţă de INCOTERMS priveşte condiţia FOB (care are 6 variante în sistemul american), se recomandă o mare atenţie la „pericolul FOB-ului american" în contractele încheiate cu parteneri din SUA.

*
* *

În cadrul setului de reguli „INCOTERMS – 2000", comercianţii pot negocia un număr de 13 clauze, dintre care îşi aleg una singură, pe care o înscriu în contract, pentru a o respecta întocmai.

Fiecare condiţie de livrare INCOTERMS are o denumire standard şi o abreviere a acesteia, o siglă formată din trei litere majuscule. Practic, în contractul internaţional de vânzare-cumpărare, condiţia de livrare aleasă este indicată prin sigla (abrevierea) acesteia, completată cu denumirea localităţii (punct critic) la care părţile au convenit să-şi transfere cheltuielile, riscul şi dreptul de proprietate.

Grupe de condiţii

Regulile „INCOTERMS – 2000" sunt clasificate în patru grupe, ierarhizate în raport cu creşterea progresivă a obligaţiilor ce revin vânzătorului, începând de la condiţiile care stabilesc condiţii de risc şi plată minime pentru vânzător şi mergând până la cele care stabilesc maximumul de cheltuieli şi riscuri în sarcina acestuia:

Grupa E

Litera E provine de la cuvântul „EX" şi priveşte condiţia de livrare cea mai simplă pentru vânzător (EXW), în care vânzătorul-producător are doar obligaţia de a aduce marfa până la rampa de încărcare a propriilor fabrici sau depozite, la locul de domiciliu.

Grupa F

Litera F provine de la cuvintele „Free" sau „Franco", din limbile engleză şi, respectiv, franceză. Condiţiile din această grupă (FCA, FAS şi FOB) indică faptul că vânzătorul nu-şi asumă nici costul şi nici riscul pentru transportul principal, dar este obligat să predea marfa către cărăuşul numit de cumpărător.

Grupa C

Litera C provine de la sintagmele *cost of carriage* (în engleză) sau *cout ou port* (în franceză). În general, condiţiile din această grupă (CFR, CIF, CPT şi CIP) indică faptul că vânzătorul plăteşte transportul principal, fără să-şi asume riscul pierderii sau avarierii mărfurilor sau alte costuri survenite după încărcare şi expediţie.

Grupa D

Litera D provine de la cuvântul *delivered* din limba engleză, sinonim cu *rendu* din limba franceză. În general, condiţiile din această grupă (DAF, DES, DEQ, DDU şi DDP) indică faptul că vânzătorul suportă atât costurile, cât şi riscurile aferente transportului principal, până în ţara de destinaţie, la domiciliul cumpărătorului.

În toate cazurile de mai sus, sintagma „transport principal" reprezintă acea fracţiune din circuitul internaţional al mărfurilor, în care transportul efectuat în baza aceluiaşi contract de transport n-a fost întrerupt, deşi s-a trecut frontiera a cel puţin un stat. În cazul în care este vorba de expediţie multimodală (containerizată), prin „transport principal" se înţelege întregul transport, începând de la locul de încărcare din ţara de expediţie şi până la locul de descărcare din ţara de destinaţie, în măsura în care parcursul este acoperit de acelaşi document de expediţie multimodală şi indiferent câte mijloace de transport sunt utilizate în mişcarea containerului.

Pentru o mai uşoară distincţie între întinderea obligaţiilor asumate de părţile contractante, în Regulile „INCOTERMS - 2000" a fost introdus un concept nou, referitor la momentul şi locul vânzării. Astfel, o menţiune de tipul „vânzare la plecare" indică faptul că, pe parcursul transportului principal, riscul este asumat de cumpărător, în timp ce menţiunea „vânzare la sosire" impune ca acelaşi risc să cadă în sarcina vânzătorului.

În categoria „vânzare la plecare" au fost încadrate următoarele condiţii INCOTERMS - 2000: EXW, FCA, FOB, CFR, CIF, CPT şi CIP.

În categoria „vânzare la sosire" sunt incluse condiţiile: DAF, DES, DEQ, DDU şi DDP.

Simbolizare

Regulile „INCOTERMS - 2000" sunt reprezentate simbolic prin siglele care definesc denumirea condiţiei de livrare (abreviere în limba engleză), grupa din care fac parte modalităţile de transport ce pot fi utilizate şi sistemul de vânzare „la plecare" sau „la sosire".

Utilizarea siglelor standard obţinute prin modul de simbolizare prin abrevieri în trei litere a fiecărei condiţii INCOTERMS este adoptat încă din 1990 de CIC - Paris, împreună cu Comisia Economică pentru Europa a Naţiunilor Unite.

În linii mari, o condiţie de livrare este definită şi individualizată prin:

a) grupa din care face parte (E,F, C, D);
b) modalităţile de transport în care este utilizată (toate modalităţile sau numai pe apă);
c) sistemul de vânzare („la plecare" sau „la sosire").

Pentru o sumară exemplificare, condiţia de livrare „INCOTERMS – 2000", CIF... (*Cost, Insurance, Freight*) înseamnă:

Clasa C

- Modalităţi de transport:
  - numai maritim şi fluvial
- Sistem de vînzare:
  - la plecare.

Alegerea uneia sau alteia dintre condiţiile de livrare se face potrivit cu mijlocul de transport utilizat şi cu sistemul de vânzare negociat. Din acest punct de vedere, condiţiile de livrare „INCOTERMS – 2000" se grupează după cum urmează:

a) Exclusiv în transport pe apă, maritim şi fluvial:
   1. vânzare la plecare: FAS..., FOB..., CFR..., şi CIF...;
   2. vânzare la sosire: DES..., DEQ...;
b) Toate modalităţile de transport, inclusiv cel multimodal:
   1. vânzare la plecare: EXW..., FCA..., CPT... şi CIP...
   2. vânzare la sosire: DAF..., DDU..., şi DDP...

Obligaţiile părţilor

Modul de prezentare al obligaţiilor reciproce ale vânzătorului şi cumpărătorului în cadrul Regulilor „INCOTERMS – 2000" este construit după sistemul oglindă şi utilizează câte zece rubrici, faţă în faţă, numerotate de la A1 la A10 pentru vânzător, reprezentate în tabelul IX.1. în partea stângă, şi de la B1 la B10 pentru cumpărător, reprezentate în partea dreaptă.

Textul de referinţă al obligaţiilor este redactat în limba engleză, iar *Publicaţia 560* a CCI – Paris recomandă ca în cazul traducerii regulilor în altă limbă, alături de textul tradus să fie publicat integral originalul în limba engleză.

Titlurile rubricilor privind obligaţiile părţilor sunt cele indicate în următorul tabel:

Tabelul 9. *Tabelul obligaţiilor părţilor*

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI A Vânzătorul trebuie...	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORLUI B Cumpărătorul trebuie...
A1 Pune la dispoziţie marfa conform contractului	**B1** Plata preţului mărfii
A2 Licenţe, autorizaţii şi formalităţi	**B2** Licenţe, autorizaţii şi formalităţi
A3 Contractul de transport şi asigurare	**B3** Contractul de transport şi asigurare
A4 Livrarea	**B4** Recepţia
A5 Transferul riscurilor	**B5** Transferul riscurilor
A6 Departajarea costurilor	**B6** Departajarea costurilor
A7 Avizarea cumpărătorului	**B7** Avizarea vânzătorului
A8 Dovada livrării, contractul de transport sau mesajul electronic echivalent	**B8** Dovada livrării, contractul de transport sau mesajul electronic echivalent
A9 Verificare, ambalare, marcare	**B9** Inspecţia mărfii
A10 Alte obligaţii	**B10** Alte obligaţii

Asupra conţinutului rubricilor privind obligaţiile reciproce mai facem doar câteva precizări:

- Rubricile A1 şi B1 au acelaşi conţinut în oricare dintre cele 13 condiţii de livrare „INCOTERMS - 2000".
- Rubricile A2 şi B2, referitoare la licenţe, autorizaţii, alte documente şi formalităţi, respectă regula după care toate demersurile în procurarea şi circulaţia documentelor referitoare la export cad în sarcina exportatorului, iar cele referitoare la import cad în sarcina importatorului. Există şi excepţii de la regulă, în cazul condiţiilor EXW... şi DDP..., în care toate formalităţile de export sau import, precum şi plata taxelor vamale revin unei singure părţi, cumpărătorul (EXW) sau, după caz, vânzătorul (DDP).
- În rubricile A3 şi B3, referitoare la contractul de transport şi asigurare, inserarea menţiunii „nici o obligaţie" implică reciprocitate, în sensul că nici vânzătorul, nici cumpărătorul nu au nici o obligaţie unul faţă de celălalt.
- Rubricile A4/B4, A5/B5, A6/B6, A7/B7 şi A8/B8 sunt preluate identic cu cele din ediţia anterioară a regulilor „INCOTERMS - 1990".
- Rubrica A9, identică în toate cele 13 condiţii de livrare trebuie înţeleasă cu sensul că, de regulă, ambalarea şi marcarea cad în sarcina vânzătorului;
- Rubrica B9, privind inspecţia mărfii, este formulată identic în 12 din 13 condiţii. Excepţia o constituie condiţia EXW..., în care apare textul „inclusiv dacă controlul se efectuează din mandatul autorităţilor...".
- Prevederile privind „alte obligaţii" din rubricile A10 şi B10 includ şi plata procurării sau elaborării documentelor.

Mesajele electronice

În cadrul Regulilor „INCOTERMS - 2000", mai precis, în cadrul rubricilor A8 şi B8, vânzătorii şi cumpărătorii sunt autorizaţi explicit să înlocuiască utilizarea „documentelor--hârtie" cu mesaje electronice (EDI, Internet, e-mail). Transmisiile electronice instantanee elimină timpii de aşteptare a documentelor pe suport hârtie în poşta clasică, dar nu au caracter negociabil. Din acest punct de vedere, documentele electronice se deosebesc de „documentele originale negociabile" pe suport hârtie.

EXW... Franco uzină (locul convenit)

Conform acestei clauze (*Franco fabrica.../ex works.../à l'usine...*) răspunderea vânzătorului încetează în momentul în care a plasat marfa la dispoziţia cumpărătorului, în locul convenit (fabrică, depozit, mină) - nevămuită la export şi neîncărcată pe vreun mijloc de transport.

Cumpărătorul suportă toate cheltuielile de încărcare, transport, descărcare şi îşi asumă toate riscurile. Plăteşte asigurarea, taxele, impozitele şi îndeplineşte formalităţile de export. Atunci când cumpărătorul nu poate îndeplini formalităţile de export se recomandă utilizarea clauzei FCA...

Vânzătorul poate fi obligat la încărcarea mărfii în mijlocul de transport comandat de cumpărător, numai dacă acest lucru este menţionat explicit în contract.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
A10 Alte obligaţii Vânzătorul trebuie să acorde cumpărătorului, la cerere, pe riscul şi cheltuiala acestuia, orice asistenţă privind obţinerea oricăror documente sau mesaje electronice echivalente care să fie transmise în ţara de origine sau/şi de destinaţie şi de care cumpărătorul are nevoie pentru realizarea export-importului, inclusiv pentru tranzitarea prin altă ţară, după caz. Vânzătorul trebuie sa acorde cumpărătorului, la cerere, informaţiile necesare pentru încheierea contractului de asigurare a mărfii.	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele ocazionate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze pe cele suportate de vânzător cu acordarea asistenţei respective.
A4 Livrarea Vânzătorul trebuie să pună marfa la dispoziţia cumpărătorului la locul convenit, neîncărcată în vehicul, la data sau în perioada convenită sau la termenul uzual pentru livrări de mărfuri asemănătoare. Dacă nu s-a specificat un punct anume la locul convenit şi sunt câteva puncte disponibile, vânzătorul poate alege punctul cel mai convenabil.	**B4 Preluarea mărfii** Cumpărătorul trebuie să preia marfa imediat ce a fost pusă la dispoziţia sa, în conformitate cu A4 şi A7/B7
A5 Transferul riscurilor Sub rezerva prevederilor de la B5, vânzătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii până la momentul livrării în conformitate cu A4.	**B5 Transferul riscurilor** Cumpărătorul trebuie să suporte toate riscurile de pierdere sau deteriorare a mărfii : – din momentul în care a fost livrată în conformitate cu A4 ; – de la data convenită sau de la expirarea datei sau perioadei fixate pentru livrare, dacă nu reuşeşte să notifice vânzătorului, din timp, conform B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului, respectiv, să fi fost individualizată în bună regulă pentru a permite identificarea ei ca obiect al contractului.
A6 Repartizarea costurilor Sub rezerva prevederilor de la B6, vânzătorul trebuie să plătească toate costurile legate de marfă până în momentul livrării în conformitate cu A4.	**B6 Repartizarea costurilor** Cumpărătorul trebuie să plătească : – toate costurile privitoare la marfă, din momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie, conform cu A4. – orice costuri suplimentare ivite ca urmare a nepreluării mărfii din momentul în care i-a fost pusă la dispoziţie sau a netransmiterii notificării conform cu B7, sub condiţia ca marfa rezervată să corespundă contractului.

OBLIGAŢIILE VÂNZĂTORULUI	OBLIGAŢIILE CUMPĂRĂTORULUI
	– toate taxele vamale, taxele şi alte speze oficiale, dacă se aplică, precum şi costurile îndeplinirii formalităţilor vamale pentru export. Cumpărătorul trebuie să ramburseze vânzătorului toate costurile şi spezele survenite ca urmare a acordării de asistenţă, conform cu A2.
A7 Avizarea cumpărătorului Vânzătorul trebuie să notifice într-un termen rezonabil, data şi locul unde va pune marfa la dispoziţia cumpărătorului.	**B7 Avizarea vânzătorului** Ori de cîte ori este îndreptăţit, cumpărătorul trebuie să stabilească momentul dintr-o perioadă dată, să aleagă locul de livrare a mărfii şi să-i aducă la cunoştinţă din timp vânzătorului momentul şi locul alese pentru livrare.
A8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent Nici o obligaţie.	**B8 Dovada livrării, documentul de transport sau mesajul electronic echivalent** Cumpărătorul trebuie să pună la dispoziţia vânzătorului o dovadă corespunzătoare a preluării mărfii livrate.
A9 Verificare, ambalare, marcare Vânzătorul trebuie să plătească costul operaţiilor de verificare (cum ar fi : controlul calităţii, măsurarea, cântărirea, numărarea) necesare punerii mărfii la dispoziţia cumpărătorului. Vânzătorul trebuie să pună la dispoziţie, pe cheltuiala sa, ambalajul necesar transportului mărfii (dacă este cazul), în măsura în care condiţiile de transport (de exemplu : modalitatea, destinaţia) au fost notificate vânzătorului înainte de încheierea contractului de vânzare. Ambalajul trebuie să fie marcat în mod corespunzător.	**B9 Inspecţia mărfii** Cumpărătorul trebuie să plătească costul inspecţiei mărfii efectuate înainte de livrarea acesteia, inclusiv atunci când inspecţia este dispusa din ordinul autorităţilor din ţara de export.
A10 Alte obligaţii Vânzătorul trebuie să acorde cumpărătorului, la cerere, pe riscul şi cheltuiala acestuia, orice asistenţă privind obţinerea oricăror documente sau mesaje electronice echivalente care să fie transmise în ţara de origine sau/şi de destinaţie şi de care cumpărătorul are nevoie pentru realizarea export-importului, inclusiv pentru tranzitarea prin altă ţară, după caz. Vânzătorul trebuie sa acorde cumpărătorului, la cerere, informaţiile necesare pentru încheierea contractului de asigurare a mărfii.	**B10 Alte obligaţii** Cumpărătorul trebuie să plătească toate costurile şi spezele ocazionate de obţinerea documentelor sau mesajelor electronice echivalente, menţionate la A10 şi să ramburseze pe cele suportate de vânzător cu acordarea asistenţei respective.

FCA... Franco cărăuş (locul convenit)

Conform acestei clauze, răspunderea vânzătorului încetează atunci când marfa vămuită pentru export este predată transportatorului (*Free Carrier.../Franco cărăuş*) ales de cumpărător. Poate fi folosită în orice modalitate de transport.

Locul ales pentru livrare are efect asupra obligaţiilor de încărcare-descărcare în acel loc. Numai dacă livrarea are loc la sediul vânzătorului, acesta este răspunzător pentru încărcare.

FAS... Franco de-a lungul navei (portul de încărcare)

Conform acestei clauze, răspunderea vânzătorului încetează numai după ce încărcătura este plasată de-a lungul vasului, pe chei sau pe şlepuri (*Free Alongside Ship.../Franco le long du navire*/Franco cărăuş), în portul de încărcare convenit. Din acel moment, toate costurile şi riscurile sunt suportate de cumpărător (încărcare, transport, riscuri, descărcare, vămuire). Cumpărătorul trebuie să notifice vânzătorului numele navei, portul, dana de încărcare şi data livrării. Clauza FAS impune ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export, cu excepţia cazului în care se prevede altceva, în contract, în mod explicit.

Clauza FAS... este utilizată exclusiv pentru transportul maritim şi fluvial.

FOB... Liber la bord (portul de încărcare)

Această clauză semnifică faptul că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare atunci când marfa a trecut de balustrada navei (copastia), în portul de încărcare menţionat în contract, cu tot ceea ce implică aceasta (*Free On Board/Franco bord*). Din acest moment, toate costurile şi riscurile de pierdere sau avariere cad în sarcina cumpărătorului. Clauza FOB... obligă vânzătorul să îndeplinească formalităţile vamale de export. Poate fi utilizată numai în transportul maritim şi pe ape navigabile interne.

CFR... Cost şi navlu (portul de destinaţie)

Clauza CFR... Cost şi navlu (port de destinaţie convenit) indică faptul că toate costurile de transport sunt suportate de vânzător (*Cost and freight*/Cost şi navlu) până în portul de destinaţie. Cumpărătorul preia însă riscurile pierderii sau distrugerii mărfii încă din momentul trecerii mărfii peste balustrada vasului, în portul de încărcare, ales de vânzător. Clauza CFR cere ca vânzătorul să fie responsabil de vămuirea mărfii pentru export. Este aplicabilă numai în transportul pe apă.

CIF... Cost, asigurare şi navlu (portul de destinaţie)

Potrivit acestei clauze (*Cost, Insurance and Freight* -CIF/Cost, asigurare şi navlu), vânzătorul livrează marfa navlosită de el şi plăteşte cheltuielile de transport până în portul de destinaţie, inclusiv costul asigurării mărfurilor, pe durata transportului maritim.

Vânzătorul contractează asigurarea şi plăteşte o poliţă de asigurare cu acoperire minimă, dar cumpărătorul poate încheia o asigurare cu protecţie mai extinsă. Riscul de pierdere sau avariere a mărfii trece de la vânzător la cumpărător odată cu trecerea balustradei navei, în portul de expediţie cumpărătorul fiind partea care va recupera asigurarea. Din această cauză, „poliţa de asigurare" procurată şi plătită de vânzător trebuie cesionată şi remisă cumpărătorului. Clauza CIF... este utilizată exclusiv în transportul pe apă.

CPT... Transport plătit până la... (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze (*Carrige Paid to*.../Transport plătit până la...) este aceea că vânzătorul plăteşte costul transportului mărfii până la o destinaţie convenită în contract. Riscul de pierdere sau avariere a mărfii, ca şi orice alte costuri suplimentare ivite după ce marfa a fost livrată sunt transferate către cumpărător, din momentul în care marfa a fost predată în custodia primului transportator.

Termenul CPT... cere ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export. Cumpărătorul are obligaţia să recepţioneze marfa la locul convenit ca destinaţie, să achite preţul acesteia, eventual şi cheltuielile de descărcare, dacă nu s-a negociat altfel. Clauza CPT... poate fi utilizată pentru orice modalitate de transport, inclusiv pentru transportul multimodal.

CIP... Transport, asigurare plătite până la... (destinaţie)

Semnificaţia acestei clauze (*Carriage, Insurance Paid to*.../Transport şi asigurare plătite până la...) este aceea că vânzătorul livrează marfa transportatorului angajat de el, achitând costul transportului mărfii până la locul de destinaţie convenit în contract, inclusiv costul asigurării minimale a riscului de pierdere sau avariere a mărfii pe timpul transportului.

Contractul de asigurare se va încheia de către vânzător. Tot el va plăti şi prima de asigurare minimală. Dacă cumpărătorul va dori să încheie o asigurare mai extinsă decât cea minimală, îşi va rezerva această libertate.

Riscul de pierdere sau avariere a mărfii trece de la vânzător la cumpărător, după ce marfa a fost predată primului transportator, chiar dacă poliţa de asigurare este plătită de vânzător. Recuperarea daunelor de la asigurator cade în sarcina cumpărătorului, motiv pentru care poliţa de asigurare va fi cesionată în favoarea sa sau îi va fi remisă de vânzător.

Clauza CIP... cere ca vânzătorul să vămuiască marfa pentru export şi este utilizabilă pentru orice modalitate de transport. Simplificând puţin lucrurile, atunci când un dealer auto comunică preţul CIP, vom şti că mai avem de adăugat taxele vamale la import (excepţie fac produsele fabricate în UE, indiferent de marcă), costul formalităţilor vamale la import, taxa pe valoare adăugată (aplicată la CIP + vamă) şi acciza.

DAF... Livrat la frontieră (locul convenit)

Semnificaţia acestei clauze (*Delivered at Frontier.../Franco frontiera...*) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de a livra, atunci când marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, la frontiera geografică a ţării indicate, vămuită pentru export şi nedescărcată de pe mijlocul de transport, înainte de frontiera vamală, la locul convenit. Dacă părţile convin ca vânzătorul să răspundă de descărcare, acest lucru trebuie menţionat explicit în contract. Este important ca „frontiera" în cauză să fie definită precis, odată cu locul convenit (ex. livrat la frontiera moldavo-română Sculeni).

Clauza DAF... se recomandă în cazurile în care marfa este transportată pe cale ferată sau cu mijloace rutiere. Clauza nu obligă vânzătorul la încheierea unui contract de asigurare, motiv pentru care se recomandă ca părţile să se pună de acord asupra suportării riscurilor. Cumpărătorul preia plata taxelor vamale la import şi cheltuielile de transport de la frontieră până la depozitul de destinaţie.

DES... Livrat pe bordul navei (portul de destinaţie)

Această clauză (*Delivered Ex Ship.../*Franco navă nedescărcată...) semnifică faptul că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare a mărfii, în momentul în care o pune la dispoziţia cumpărătorului, la bordul vasului, nevămuită pentru import, în portul de destinaţie indicat în contract. El suportă toate costurile şi riscurile legate de marfă până în portul de destinaţie, înainte de descărcare. Această clauză poate fi utilizată numai pentru transportul pe apă, eventual, cel multimodal, dacă livrarea (în final) se efectuează pe bordul vasului, în portul de destinaţie convenit.

DEQ... Livrat pe chei (portul de destinaţie)

Semnificaţia acestei clauze (*Delivered Ex Quay.../*Franco la chei...) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare în momentul în care a pus marfa la dispoziţia cumpărătorului, nevămuită la import, pe chei, în portul de destinaţie convenit în contract. El suportă toate costurile şi riscurile legate de marfă până după descărcarea acesteia pe chei.

Termenul DEQ... obligă cumpărătorul la îndeplinirea formalităţilor de import ale mărfii şi la achitarea tuturor taxelor corespunzătoare, a taxelor vamale şi a altor speze oficiale în legătură cu importul.

Totuşi, dacă părţile convin ca vămuirea pentru import să cadă în sarcina vânzătorului, acest lucru trebuie exprimat expres. Plata taxelor vamale se negociază distinct şi se menţionează în contract, ca atare: „inclusiv/exclusiv taxe vamale în sarcina vânzătorului".

Clauza DEQ... poate fi utilizată numai în transporturile pe apă sau în transportul multimodal, atunci când livrarea se efectuează pe chei.

DDU... Livrat, nevămuit (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze (*Delivered Duty Unpaid*.../Franco destinaţie nevămuit...) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare în momentul în care marfa a fost pusă la dispoziţia cumpărătorului, nedescărcată din mijlocul de transport şi nevămuită la import, la locul de destinaţie convenit, în ţara de import. El îndeplineşte formalităţile vamale de export şi suportă toate costurile şi riscurile legate de aducerea mărfii până la destinaţie. Cumpărătorul suportă formalităţile vamale de import şi costurile legate de preluarea mărfii.

Condiţia de livrare DDU... poate fi utilizată în orice modalitate de transport, dar atunci când livrarea se face în portul de destinaţie, la bordul navei sau pe chei, se recomandă folosirea clauzelor DES..., respectiv, DEQ..., specifice transportului pe apă.

DDP... Livrat, vama plătită (destinaţia convenită)

Semnificaţia acestei clauze „de favoare" pentru cumpărător (*Delivered Duty Payd.../* Franco destinaţie vămuit) este aceea că vânzătorul şi-a îndeplinit obligaţia de livrare a mărfii în momentul în care a pus-o la dispoziţia cumpărătorului, la locul de destinaţie convenit, vămuită pentru import, dar nedescărcată de pe mijlocul de transport. El suportă toate cheltuielile şi riscurile legate de aducerea mărfii până la destinaţie, inclusiv îndeplinirea formalităţilor vamale şi plata taxelor vamale, ca şi a altor taxe şi speze legate de import. Clauza DDP... cere maximum de obligaţii din partea vânzătorului şi nu va fi folosită decât în măsura în care acesta poate obţine licenţele de import.

Clauza DDP... poate fi utilizată indiferent de modalitatea de transport, dar atunci când livrarea se face în portul de destinaţie, la bordul navei sau pe chei, se recomandă folosirea clauzelor DES... sau, respectiv, DEQ..., mai potrivite pentru transportul pe apă.

Alte clauze contractuale asociate livrării

Simultan cu negocierea condiţiilor de livrare se poate proceda la stabilirea termenului de livrare, a sistemului de livrare şi a modalităţilor de plată.

Termenul de livrare poate fi determinat în faza negocierii contractului şi înscris expres în contract sau poate fi determinabil ulterior, fie la o dată fixă, fie la o dată

variabilă, legată de un eveniment viitor cert şi cunoscut părţilor. Dacă din contract rezultă că livrarea va fi efectuată într-o anumită perioadă (trimestru, lună, decadă), vânzătorul şi cumpărătorul vor avea dreptul să stabilească ulterior data exactă a livrării. Atunci când în contract nu se fac menţiuni exprese privind data livrări, se poate subînţelege un termen rezonabil, la aprecierea vânzătorului.

Sistemul de livrare se referă la calendarul livrărilor. Expediţia se poate face fie global, fie în tranşe succesive, eşalonate în timp. În principiu, dacă vânzătorul nu-şi respectă obligaţiile cantitative şi calitative, conform cu calendarul livrării, cumpărătorul are dreptul să rezilieze contractul.

Modalităţi de plată

Modalitatea de plată priveşte mecanismul prin care se convine ca documentele care atestă livrarea să-i fie transmise cumpărătorului. În schimbul documentelor, acesta urmează să plătească preţul convenit sau să se angajeze printr-un instrument de plată că va plăti ulterior. În stabilirea modalităţii de plată se procedează la alegerea tipului de operaţiune şi tehnică de plată, a controlului bancar şi a circuitului documentelor prin intermediul cărora creditorul încasează de la debitor sumele datorate ca urmare a tranzacţiilor comerciale internaţionale.

Derularea operaţiunilor de plăţi internaţionale este reglementată prin „Regulile şi uzanţele internaţionale uniforme privind creditele documentare" şi „Regulile uniforme pentru incasso-uri" elaborate de Camera de Comerţ Internaţional de la Paris.

Cele mai cunoscute modalităţi de efectuare a plăţilor internaţionale sunt: creditul documentar (acreditivul documentar şi scrisoarea de credit), incasso-ul documentar şi ordinul de plată.

Creditul documentar cunoaşte, în principal, două forme: acreditivul documentar şi scrisoarea de credit comercial.

Acreditivul documentar funcţionează pe baza angajamentului unei bănci de a vărsa, la ordinul cumpărătorului, o sumă de bani către vânzător, într-un interval de timp determinat, contra remiterii documentelor care dovedesc că marfa a fost expediată. Prin acest mecanism, vânzătorul obţine garanţia încasării contravalorii mărfii livrate, iar cumpărătorul obţine garanţia recepţionării mărfii.

Scrisoarea de credit reprezintă o modalitate de plată prin care banca emitentă se angajează să efectueze plata, în mod irevocabil, dar cu respectarea condiţiilor cuprinse în textul scrisorii. Este emisă de banca cumpărătorului, la ordinul clientului său şi adresată în mod expres vânzătorului, pe care îl autorizează să tragă cambii la vedere sau la termen. Banca se angajează să onoreze cambiile prin plată sau prin acceptare, cu condiţia ca odată cu tratele să-i fie prezentate documentele care atestă expedierea mărfii. Scrisoarea de credit este domiciliată întotdeauna în străinătate, în ţara cumpărătorului sau într-o ţară terţă, astfel încât vânzătorul (exportatorul) trebuie să aştepte plata (să crediteze) până la sosirea documentelor la sediul băncii emitente.

Incasso documentar constă în aceea că importatorul (cumpărătorul) acceptă plata documentelor remise de exportator (vânzător) prin intermediul băncilor ambilor parteneri.

Derularea unei operaţiuni de incasso documentar presupune următoarele faze:

- vânzătorul obţine documentele care atestă livrarea;
- banca vânzătorului verifică documentele şi le transmite băncii cumpărătorului;
- banca cumpărătorului remite documentele clientului său contra plată sau acceptare la plată („documente contra acceptare") şi creditează contul băncii vânzătorului cu aceeaşi sumă cu care-l debitează pe cel al cumpărătorului, pe baza instrucţiunilor acestuia;
- cu documentele trimise de vânzător prin bancă, cumpărătorul intră în posesia mărfii livrate.

Ordinul de plată reprezintă dispoziţia dată de clientul unei bănci de a plăti o sumă determinată în favoarea altei persoane, în vederea stingerii unei obligaţii băneşti. Plata propriu-zisă se realizează prin filiera unor conturi bancare. Pentru că ordinul de plată este un document revocabil de către cel care l-a emis, el nu prezintă o garanţie suficientă în vânzarea internaţională. O scrisoare de garanţie bancară poate fi garanţia necesară în astfel de cazuri.

Scrisoarea de garanţie bancară este un înscris prin care banca garantă se angajează în mod irevocabil sa plătească creditorului suma indicată expres în scrisoare, în cazul în care debitorul nu-şi achită obligaţia de plată în termen.

Documente uzuale

Documentele utilizate în derularea operaţiunilor de acreditiv documentar sunt: factura, documentul de recepţie cantitativă, procesul-verbal de recepţie calitativă, buletinul de analiză, certificatul de origine, certificatul de garanţie, documentul de transport, documentul de asigurare a mărfii, specificaţiile de ambalaj şi de descriere a mărfii şi, după caz, certificatul fitosanitar, sanitar-veterinar şi altele.

Factura este documentul în baza căruia se determină contravaloarea mărfii livrate. Se întocmeşte pe numele cumpărătorului şi cuprinde: descrierea mărfii, preţul unitar, valoarea totală, condiţia de livrare, date despre documentele de încasare, expediere şi asigurare etc.

Documentul de recepţie calitativă este emis de instituţii specializate sau persoane agreate de cumpărător.

Certificatul de origine face dovada provenienţei mărfii; cumpărătorul îl poate folosi în operaţia de vămuire.

Certificatul de garanţie a greutăţii este un document emis de organisme specializate în controlul şi recepţia mărfurilor (în vrac) aflate în trafic internaţional, prin care se garantează acoperirea oricărei pierderi în greutate suferită de marfă în timpul transportului.

Conosamentul este documentul de transport pe apă şi de recepţie a mărfii livrate, emis în cel puţin două exemplare originale negociabile şi un număr de copii nenegociabile. Numărul exemplarelor negociabile constituie un element menţionat obligatoriu pe conosament şi, de regulă, banca sau cumpărătorul nu achită marfa până nu intră în posesia tuturor originalelor.

Duplicatul frahtului internaţional (al scrisorii de trăsură internaţionale) este un document emis de transportatorul feroviar din ţara vânzătorului prin care se confirmă

expedierea mărfii. Termenul de încărcare şi expediţie luat în considerare de bancă este cel al ştampilei gării aplicate pe duplicatul de fraht. Poate fi adresat cumpărătorului, unei case de expediţie sau unei bănci.

Scrisoarea de transport aerian (conosament aerian) se întocmeşte în trei exemplare, din care originalul însoţeşte livrarea, duplicatul merge la bancă şi exemplarul al treilea rămâne la vânzător.

Adeverinţa de expediţie este un document eliberat de casa de expediţie, prin care se confirmă expedierea mărfii, tranzitarea frontierei sau sosirea la destinaţie a mărfii.

Poliţa de asigurare este documentul care atestă asigurarea mărfii livrate, cu indicarea precisă a riscurilor acoperite.

Pe scurt, cam atât despre negocierea condiţiilor de livrare, a termenului de livrare şi modalităţilor de plată. Detaliile şi dedesubturile concrete se pot învăţa cu adevărat numai practicând.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 31

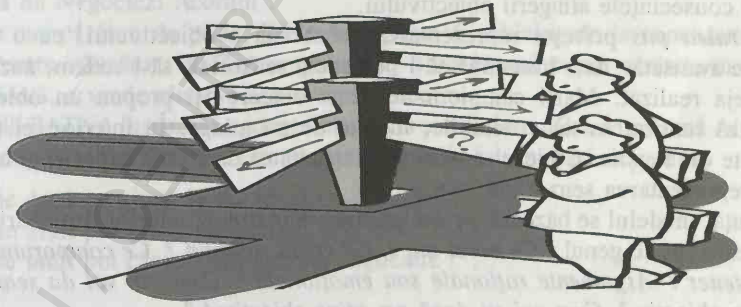
Stabilirea obiectivelor negocierii. Zece reguli de aur

„Când nu ştii încotro mergi, e uşor să nimereşti în altă parte."

Înţelept anonim

Mulţi oameni trudesc din greu pentru a ajunge nicăieri. Ei nu prea ştiu ce vor şi unde anume trebuie să ajungă. Prin reducere la absurd, a negocia fără să ştim ce vrem este ca şi cum am slobozi săgeata din arc fără să ştim unde-i ţinta. Desigur, negocierea pragmatică va trebui să ţintească obiective precise. Pentru a fi atins însă, un obiectiv trebuie mai întâi definit. Visurile, dorinţele, veleităţile nu sunt obiective.

Între altele, marii negociatori seamănă unii cu alţi şi prin aceea că ştiu să-şi stabilească obiectivele într-o manieră optimistă, pozitivă, specifică, măsurabilă, realistă şi bine ancorată în timp. Apoi, le urmăresc cu perseverenţă.



Modelul SMART

Modelul SMART de stabilire a obiectivelor este unul dintre cele mai larg recomandate în literatura de management. Numele său este obţinut pe seama iniţialelor următoarelor cuvinte din limba engleză:

- *Specific* – concret, punctual, adaptat *problemei* în mod precis şi clar.
- *Measurable* – măsurabil.
- *Achievable* – omeneşte posibil, tehnologic abordabil.
- *Realistic* – Realizabil cu resursele disponibile.
- *Timely* – Temporal, programat în timp şi nu atemporal.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Modelul NLP

„NLP" este un alt model util în definirea obiectivelor, preluat din tehnicile programării neurolingvistice. Numele este dat de acronimul sintagmei *NeuroLingvistic Programming* (Programare NeuroLingvistică). Paşii acestui model extrem de eficace sunt etalaţi pe scurt în continuare.

Primul pas priveşte conştientizarea obiectivului şi delimitarea sa de efectele colaterale. Sugestiv în acest sens este exemplul unui trainer în vânzări care, după ce explică cum se face o prezentare, este interpelat de un cursant: „Bine, dar clientul nu va înţelege nimic!". Replica trainerului: „Clientul nu trebuie să înţeleagă, ci să cumpere. Acesta este obiectivul".

Al doilea pas priveşte formularea obiectivului în *termeni pozitivi*. Asta înseamnă să definim obiectivele prin ceea ce vrem şi nu prin ceea ce nu vrem să obţinem. Să zicem că urci în taxi şi şoferul întreabă: „Unde vrei să ajungi?". Răspunzi: „Păi, nu vreau să merg în centru". „Bine, dar unde mergi?" revine taximetristul. „Nu contează. Dă-i drumul! Să nu fie la teatru." Taximetristul nu află ţinta, dar porneşte şi se învârte în cerc până te vei hotărî unde vrei să ajungi. Abia, atunci, lucrurile vor fi simple pentru amândoi.

Când formulăm negativ, ştim doar încotro nu vrem să mergem. Orice drum e bun şi nici unul. Dacă spui unui copil „Să nu cazi!", creierul său primeşte un obiectiv în termeni negativi.

În negocieri, povestea obiectivelor este aceeaşi. Oamenii care reuşesc au o caracteristică comună: ştiu să-şi definească obiectivele pozitiv şi precis.

Al treilea pas priveşte verificarea ecologică a obiectivului, a efectelor negative provocate de atingerea sa asupra altora. Ne întrebăm cine/cum/când/unde va mai fi afectat de consecinţele atingerii obiectivului.

Al patrulea pas priveşte reprezentarea senzorială a obiectivului, ca o formă de specificare avansată. Asta înseamnă să-l percepem senzorial, să-l vedem, auzim şi să-l simţim deja realizat. Marii campioni au acest obicei; îşi propun un obiectiv şi îl vizualizează realizat în toate detaliile, înainte de a-l atinge. În interior, ei trăiesc de nenumărate ori reuşita. Creierul nostru are capacitatea de a crea experienţa în interior, folosind reprezentarea senzorială.

În esenţă, modelul se bazează pe declanşarea unui dialog interior. Întrebările pe care ni le punem sunt de genul: *Ce nevoi am ? Ce vreau să obţin ? Ce comportament vreau de la partener ? Argumente raţionale sau emoţionale ? Cum îmi voi da seama că mă apropii de obiectiv ? Cum voi şti dacă am atins obiectivul ?*

Vom trece la acţiune abia după ce paşii de urmat către obiectiv vor fi fost deja făcuţi în minte, ca nişte mutări anticipate într-o partidă de şah. Definirea obiectivului apare ca rezultat al unei suite de întrebări şi răspunsuri:

1. *Ce vreau să obţin ?* (Specific şi Pozitiv)
2. *Cum voi putea şti că am obţinut ceea ce vreau ?* (Măsurabil)
3. *Cum va putea şti altcineva acest lucru ?* (Măsurabil)
4. *Ce se va întâmpla după ce obţin ceea ce vreau ?* (Verificare ecologică)
5. *Ce mă împiedică să obţin ceea ce vreau ?* (Accesibil, Realist)
6. *Când vreau să obţin ?* (Temporal, termen calendaristic)
7. *Ce mi-aş putea permite să cedez în schimbul a ceea ce vreau să obţin ?* (Ataşament)

Judecată în spiritul său şi nu în litera sa, oricare dintre întrebări va putea fi adaptată contextului şi formulată adecvat acestuia. În orice caz, în spatele oricărei tentative de negociere rămâne intenţia de a influenţa gândirea, sentimentele şi comportamentul oponentului. Cuvintele vor avea o influenţă uriaşă. Ne trag înapoi, ne ţin în loc sau ne împing înainte. Dezvoltarea abilităţilor neurolingvistice nu-i floare la ureche, dar efortul este adesea răsplătit.

Zece reguli de aur

Prin încercare şi eroare, experienţa repetată a negociatorilor a generat un model euristic bazat pe respectarea a zece reguli simple şi practice de stabilire a obiectivelor unei negocieri.

Regula 1. BATNA

BATNA este acronimul sintagmei *Best Alternative To a Negociated Agreement* („Cea mai bună alternativă la un acord negociat"), uzual în limbajul negociatorilor. Uşor de pronunţat, acronimul s-a impus ca atare în alte limbi decât engleza, inclusiv în română.

BATNA reprezintă cel mai bun lucru care rămâne de făcut atunci când partenerul de negocieri nu va fi dispus să ajungă la acord. Este cea mai bună variantă de rezolvare a problemei *fără* acordul lui. Folosind un joc de cuvinte, cunoscutul negociator şi trainer, Valentin Postolache, de la compania *Fox training*, o numeşte „cea mai Bună Alternativa a Ta, dacă nu Negociezi Acordul".

Pentru cumpărător, de pildă, BATNA ar putea fi achiziţia de la concurentul vânzătorului. Pentru vânzător, BATNA ar putea fi: a vinde mai puţin, a vinde mai ieftin, a vinde altădată, a vinde altcuiva sau a vinde altceva.

A stabili BATNA înseamnă a identifica precis şi din timp „Cea Mai Bună Alternativă" la eşecul negocierilor. Practic, este un răspuns valid la întrebări de genul:

- „Ce fac dacă nu ajung la un acord cu celălalt?";
- „Cât de mult pot pierde în această negociere?";
- „Cât de mult pot câştiga din această negociere?".

Deseori, BATNA nu există de la sine. Trebuie identificată, căutată sau dezvoltată cu obstinaţie. În cazul exemplului anterior, cumpărătorul trebuie să facă o cercetare de piaţă şi, din mulţimea ofertelor accesibile, să identifice cea mai bună ofertă a concurenţei.

BATNA este o cheie a puterii în negociere. Cu cât este mai înaltă, cu atât mai mare este puterea de negociere. Cu cât creşte, cu atât este mai solidă poziţia de pe care negociezi; îţi poţi permite să forţezi, să ceri mai mult, să pui condiţii mai grele. Desigur, în evaluarea puterii de negociere, trebuie luată în considerare şi BATNA celuilalt negociator, adică cea mai bună alternativă la care el poate recurge dacă nu ajunge la un acord cu tine.

Pe de altă parte, atunci când BATNA este slabă, riscul pe care ţi-l asumi în negociere rămâne minor. Nu ai prea mult de pierdut şi poţi fi generos. În schimb, când BATNA este

ridicată, creşte corespunzător şi riscul asumat în negociere. O BATNA foarte bună te obligă să negociezi bine sau deloc.

Având în minte BATNA şi comparând-o mereu cu rezultatele atinse într-un moment oarecare al procesului, negociatorii au un termen de comparaţie, faţă de care pot măsura succesul sau impasul în care se află.

Practic, BATNA va indica *poziţia de ieşire* din negociere, *poziţia de ruptură*. Vom negocia doar atât timp cât BATNA rămâne inferioară ofertei partenerului. Sub nivelul ei, acordul negociat ar fi păgubos, pentru simplul fapt că alternativa e mai bună.

Odată identificată BATNA, ar trebui să avem răspunsuri clare şi precise la următoarele genuri de întrebări (Hiltrop, Udall, 1998, p. 26):

- *Ce s-ar întâmpla dacă nu m-aş angaja în negociere ?*
- *Cât de departe pot merge ?*
- *Unde-i limita la care trebuie să mă retrag din negociere ?*
- *Am într-adevăr nevoie de partener să-mi ating obiectivul ?*
- *Partenerul are într-adevăr nevoie de mine ?*

Uzual, întâlnim două greşeli legate de BATNA, pe care le-am făcut şi le mai fac încă, deşi le-am putea elimina:

- convingerea (adesea falsă) că nu există alternativă. Aceasta împiedică multe persoane valoroase şi competente să caute şi să negocieze o slujbă mai bună;
- neglijarea fazei de identificare a BATNA înainte de intrarea în negociere. Mulţi merg la interviul de angajare fără să fi obţinut oferte de la alţi angajatori, avându-i în minte doar ca variante virtuale. În mod normal, lipsindu-le alternativa, scade şi puterea de negociere.

Începând de astăzi sau de mâine, am putea înceta odată pentru totdeauna să mai facem aceste greşeli care restrâng drastic orizontul speranţei pe piaţa muncii.

Antrenamentul nr. 62

Conştientizarea conceptului de BATNA

La nivel mental, vom începe prin a ataşa conceptul de BATNA unor obiecte familiare şi uzuale: portofelul, telefonul mobil, cheile de la maşină, agenda...

Apoi, vom pune în funcţiune mecanismul de conştientizare a alternativelor pe care ni le oferă aceste obiecte: „Am pierdut trenul! Nu-i nimic, am bani să-mi iau bilet la maxi-taxi", sau „...dau un telefon şi rezolv", sau „mă urc în maşină şi-i las dracului".

În timpul negocierii, punem din când în când mâna pe respectivul obiect (pe portofel, de pildă) şi spunem în gând: „Am BATNA mea". Astfel, vom putea descoperi uşor capacitatea BATNA de a susţine moralul, mai ales în momentele în care „se lasă tăcerea".

Sursa: Vicleşug adaptat după Valentin Postolache, *Fox training SRL*

Regula 2. Un obiectiv corect este specific *şi* măsurabil

Asta înseamnă că obiectivul trebuie formulat precis şi, pe cât posibil, evaluat în cifre exacte, fără intervenţia derutantă a unor marje sau abateri.

Exemple uzuale de obiective formulate eronat:
- „Voi obţine o reducere maximă de preţ";
- „Voi obţine o reducere între 5 şi 10%".

Formulările sunt imprecise pentru că seamănă cu ceva de genul: „Ne întâlnim între 6 şi 12 septembrie". Practic, de-a lungul acestui interval, nu ştim precis când anume să ne prezentăm la întâlnire.

Formulare corectă:
- „Voi obţine o reducere a preţului de exact 9%".

De această dată, obiectivul oferă un reper precis şi clar, ca şi cum ne-am propune să ne întâlnim pe 11 septembrie, la orele 13:24.

Regula 3. Un obiectiv corect este realist, *în sensul că are alocat un* buget

Asta înseamnă că, la stabilirea obiectivului, vom ţine seama de existenţa unor limite peste care (maxime) sau sub care (minime) ar fi total nerealist să credem şi să ne propunem să trecem, fie că este vorba de concesii cerute, fie de concesii acordate oponentului. Cel mult, în domeniul rezonabil de variaţie al obiectivelor posibile, vom putea admite o distincţie între:

I. Obiectivul de *primă linie* – rezultat maxim realizabil.
II. Obiectivul de *ultimă linie* – rezultat minim acceptabil.
III. Obiectivul-*ţintă* – rezultat aşteptat.

Ulterior, intrând în logica negocierii şi, desigur, a tocmelii, obiectivul de *primă linie* va fi preluat ca *poziţie de deschidere*, iar cel de *ultimă linie*, ca *poziţie de ruptură*. Principiul după care ne vom tocmi cu oponentul pentru a atinge obiectivul-ţintă sună simplu: „Nu cedăm nimic; schimbăm doar concesiile noastre pe concesiile lor".

Orice obiectiv care are nevoie de susţinere financiară este valid în măsura în care i-a fost deja alocat un buget. În sens larg, bugetarea unui obiectiv nu priveşte doar resursele financiare, ci şi resursele tehnice, tehnologice şi umane.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Regula 4. Un obiectiv corect este ancorat temporal

Aceasta înseamnă că obiectivul este legat de un termen calendaristic, ce poate fi:

- o durată-limită. Exemplu: „Livrarea în maximum 24 zile de la data prezentei";
- o scadenţă calendaristică. Exemplu: „Livrarea până la 15 mai a.c.".

Regula 5. Un obiectiv corect permite controlul şi evaluarea gradului de îndeplinire

Acest lucru presupune identificarea unor metode şi instrumente de control şi evaluare continuă sau periodică a gradului său de realizare. De pildă, negocierea unui contract de armator pentru o navă de mari dimensiuni cu un ciclu de fabricaţie de peste trei ani impune specificarea unor modalităţi de evaluare lunară, semestrială sau anuală a stadiului de fabricaţie. Practic, este vorba de spargerea obiectivului final în mai multe obiective parţiale, eşalonate în timp.

Regula 6. Un obiectiv corect implică nominalizarea expresă a responsabililor *cu îndeplinirea sa*

Responsabilii trebuie identificaţi precis prin persoane în carne şi oase, iar nu prin echipe, comisii, comitete sau organizaţii.

Regula 7. Un obiectiv corect este formulat în termeni pozitivi

Aşa cum indică pasul doi din modelul NLP, asta înseamnă că obiectivul stabileşte ceea ce vrem să obţinem şi nu ceea ce nu vrem.

Ca şi în cazul exemplului cu taximetristul, când formulăm un obiectiv în termeni negativi, ştim doar încotro nu vrem să mergem. De pildă, terapeutul care negociază cu clientul condiţiile unei cure de slăbire, îi poate induce acestuia două genuri de obiective: a) „Nu mănânc" şi b) „Mănânc puţin, atât cât să păstrez supleţea şi curăţenia trupului". Prima formulare a obiectivului este eronată; practica arată că centrarea atenţiei pe ideea de a face foame are rată redusă de succes. În schimb, formularea în termeni pozitivi dă rezultate satisfăcătoare.

Regula 8. Un obiectiv corect este specificat în termeni senzoriali

Specificarea sa avansată în termeni senzoriali, conform pasului patru din modelul NLP, permite ca, în imaginaţie, obiectivul să poată fi văzut, auzit sau simţit ca deja realizat. Vizualizarea mintală a succesului permite marilor campioni să doboare recorduri. Ei vizualizează obiectivul realizat în toate detaliile, înainte de a-l atinge.

Regula 9. Destabilizarea oponentului în momentele critice şi ieşirea din situaţii „fără ieşire"

Rareori putem negocia fără să ne lovim de împotrivirea sau atacurile adversarului. De altfel, o negociere care nu întâmpină rezistenţă este suspectă.

Din păcate, fie împotrivirile, fie atacurile împing adesea negocierile într-o fundătură numită *impas*. Situaţie ce pare fără ieşire, impasul antrenează obiecţii ridicole, neîncredere, refuz, întreruperi premature, insultă, intimidare şi atacuri la persoană. Micile violenţe alimentează marile izbucniri sau rupturi. Impasul creează frustrare, antipatie, teamă şi furie. Echilibrul forţelor se poate rupe şi situaţia devine periculoasă pentru negociatorul mai slab.

Pe de o parte, în momentele critice, negociatorii cu fragilitate afectivă rămân fără replică. Înspăimântaţi, ei ajung să se poarte ca nişte animale încolţite. Înghesuit într-un colţ, fără ieşire, animalul atacă, se zbate neajutorat, se lasă prins sau fuge. Similar, negociatorii fragili fac concesii inacceptabile sau renunţă şi fug, lăsând totul baltă.

Pe de altă parte, negociatorii în care zace o doză mare de agresivitate trec uşor peste buna cuviinţă. Pradă impulsului visceral, ei lasă violenţa verbală să răbufnească din străfunduri şi fac manevre de intimidare, mizând pe critică, ameninţare şi constrângere. Exercită intimidarea ca semn de putere personală, ori de câte ori li se opune rezistenţă.

Desigur, nici unii nu sunt mai buni ca ceilalţi. Totuşi, negociatorii experimentaţi, stăpâni pe propriul comportament, consideră impasurile oarecum normale. Ei se antrenează din timp pentru astfel de momente critice. Învaţă să depăşească reacţia viscerală de teamă, frustrare sau furie. O simt, desigur şi ei, dar îşi păstrează stăpânirea de sine.

> De-ar fi să comparăm negociatorul cu un portar de fotbal, impasurile ar semăna cu seriile de lovituri de la 11 m. La Sevilla, în mai 1986, Helmut Duckadam a apărat 4 astfel de lovituri succesive (record mondial) şi Steaua Bucureşti a ajuns campioana Europei. Succesul a fost posibil, după mărturia lui Duckadam, şi graţie unui antrenament special, atât de special că pare aproape incredibil; antrenamentul intuiţiei. Ani de-a rândul, antrenorul său a „bătut" 11 m fără minge, iar Duckadam s-a antrenat să intuiască partea pe care va prinde mingea, dreapta sau stânga.

Problema pe care o pune această nouă regulă priveşte tocmai apărarea obiectivelor negocierii în momentele critice. Momentele critice, delicate, dificile, apar atunci când clientul pune întrebări „încuietoare" sau ridică pretenţii revoltătoare. Însuşirea câtorva *tehnici de destabilizare* a interlocutorului poate fi o soluţie de avarie pentru ieşirea din impas. Este vorba de o destabilizare psihologică temporară care se obţine prin lovituri verbale şi comportamentale aplicate fulgerător în punctele sale slabe. Tehnicile se bazează pe ideea că, alături de calităţile personale, care sunt puncte tari, fiecare interlocutor are şi defecte personale, care sunt punctele slabe. Acestea sunt vulnerabile precum călcâiul

lui Ahile. Practic, acolo trebuie ţintită săgeata lui Paris. În continuare, vom trece în revistă câteva din aceste tehnici:

- *Vizualizarea punctului slab.* Aţintirea bruscă a privirii în punctul slab al interlocutorului creează un moment de derută, adesea suficient de lung pentru a prelua iniţiativa. De pildă, pentru bărbaţi, un punct slab generic este prohabul. Pentru femei, poate fi decolteul sau tivul fustei. O privire ţintită brusc în acest „punct" destabilizează majoritatea bărbaţilor sau, după caz, a femeilor. Punct slab poate fi orice defect vizibil aflat pe faţa, pe trupul sau în vestimentaţia interlocutorului: un defect fizic, o cicatrice, o pată pe îmbrăcăminte, un pantof scâlciat, o mapă jerpelită etc. De asemenea, punctele slabe, pot fi asociate cu probleme de familie, de natura studiilor sau de natură profesională. Aducerea în discuţie a faptului că interlocutorul are soţia alcoolică, un copil care se droghează şi altul în puşcărie, de pildă, poate crea acestuia o veritabilă stare de derută.
- *Atitudinea de inferiorizare.* Jocul complimentării şi al atitudinilor de inferiorizare în raport cu adversarul îi pot crea acestuia probleme de natura „umflării în pene" şi a pierderii temporare a lucidităţii. „Sunteţi extraordinar! Jucaţi tare! Sunteţi mai bun decât mine. Mi-am găsit naşul; noroc că sunteţi o persoană rezonabilă! Cum faceţi de arătaţi mereu proaspăt şi bine dispus? Bunul-gust de care daţi dovadă mă dezarmează. Ce bine stau hainele pe dumneavoastră!" sunt doar câteva exemple de fraze de autoinferiorizare şi complimentare la care, de regulă, interlocutorul face faţă cu dificultate.
- *Flatarea.* Arta de a te băga sub pielea altora se sprijină pe trei piloni: 1) să te prefaci a fi de acord cu tot ce spune, lucru doar pe jumătate posibil, în negocieri; 2) să faci favoruri şi daruri onorante; 3) să flatezi pur şi simplu, ademenind oponentul în capcana măgulirii. Arta de a ne face plăcuţi altora este absolut necesară în vânzări şi, în genere, este lubrifiantul care unge angrenajul social. Din păcate, există mereu riscul ca „peria" să fie recunoscută şi ridiculizată. Trucuri utile pentru a masca „perierea" cu chipul sincerităţii, făcând-o mai puţin suspectă: a) minimizarea, care presupune să înlocuim favorurile cu complimentele; b) diluarea, care presupune ca în loc să lăudăm tot discursul sau întreaga ţinută, lăudăm doar o expresie anume sau un detaliu vestimentar; c) simplificarea, care presupune să folosim o singură „perie" şi nu prea multe; d) acoperirea, care presupune să evităm complimentele adresate direct cu cele adresate la persoana a treia sau transmise prin intermediari, mai agreate şi mai credibile.

Selectarea ţintelor destabilizării prin flatare este necesară. Cercetările arată că laudele sunt agreate de persoanele cu un nivel înalt al stimei de sine şi detestate de cele cu stimă de sine slabă. Complimentele care contrazic imaginea de sine sunt suspecte. Trucurile amplifică efectul perierii şi reduc şansele de a fi descoperiţi.

Un lucru este cert, cei mai mulţi dintre noi sunt însetaţi de complimente, iar facultăţile noastre critice devin mult mai slabe în faţa lor. Martorii, dacă există, sunt imuni la complimentele adresate altcuiva şi tind să le submineze.

- *Microtime-out.* Numim astfel tăcerile tactice, pe fondul unei respiraţii profunde şi lente, însoţită de interiorizarea gândurilor, emoţiilor şi senzaţiilor, în care, eventual,

numărăm în gând până la 10, înainte de a da replica. Interiorizarea trebuie înţeleasă ca o întoarcere în interior şi o ascultare a propriului trup. În clipa de interiorizare numai prezentul există, numai ceea ce simt aici şi acum. Corpul dezvoltă o energie fundamentală la care ne putem branşa conştient doar aici şi acum. Închidem chiar şi ochii o clipă, respirând lent şi profund. Ne concentrăm pe senzaţia pură, după expresia psihanalistului francez Lacan: „Când nu gândesc, exist".

- *Replica tactică.* În principiu, replicile tactice sunt întrebări furnizate ca răspuns la întrebările dificile ale oponentului: „Când credeţi că putem lua o pauză? N-ar fi timpul pentru o cafea? Există un răspuns care v-ar putea mulţumi? Mai aveţi din astea? Unde-i problema? Îmi daţi voie să reiau ideea dumneavoastră cu alte cuvinte? Credeţi că putem continua aşa? De fapt, ce urmăriţi?". Spontaneitatea aparentă a unor astfel de interpelări derutante se obţine adesea cu o rezervă de replici pregătite şi exersate din timp. Nimic nu pare mai spontan decât un comportament îndelug antrenat.
- *Metoda liftului.* Această tehnică presupune mutarea deciziei de pe factorul de stres principal pe un element minor, de detaliu. Exemplu: „Banii sunt problema? Înţeleg că există doar o lipsă temporară de lichidităţi".

Regula 10. Un obiectiv bun rezistă la critică

Unul dintre marii duşmani ai obiectivelor noastre îl reprezintă critica şi obiecţiile oponenţilor. Cum să le facem faţă? Majoritatea oamenilor se inflamează la critică. Cei lipsiţi de încredere în sine cu atât mai mult. Negociatorii pot evita această cursă de şoareci. Reacţia de a contesta şi respinge violent critica vine din falsa credinţă că ea ne-ar înjosi şi terfeli imaginea, transformându-ne într-un preş de şters picioarele. Nimic mai fals. Iată doar trei consideraţii care ne pot face mai rezistenţi la critică:

1. În mod cert, critica ne transmite un mesaj important, poate doar greşit formulat. Dacă o judecăm calm şi corect, critica ne oferă ocazia să devenim mai buni. Pur şi simplu. Trebuie ascultată până la capăt, fără a trânti un „Da, da, da" inflamat. Ne va critica doar un oponent pentru care contăm şi însemnăm ceva şi care-şi face timp să ne critice pentru că îi pasă de noi şi de ceea ce-i putem oferi. Ne iubeşte sau ne urăşte, dar îi pasă. Altfel, n-ar face asta.
2. Dacă ne concentrăm asupra sugestiei oferite de critică, ne detaşăm de emoţia momentului şi evaluăm calm decizia de a schimba sau nu ceva. Ne putem întreba dacă nu cumva ni s-a mai spus asta, dacă cel ce critică este competent sau partizan, dacă-şi dă pe faţă frustrările, invidia, furia, oferindu-ne totuşi indicii valoroase.
3. Mulţumesc! După primele două consideraţii, e limpede că aproape orice critică merită întâmpinată cu mulţumiri şi recunoştinţă. Doar teama şi, poate, prostia îi orbesc pe unii negociatori în faţa criticii.

Procedând astfel, putem prelua controlul negocierii tocmai atunci când suntem criticaţi.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 32

Rutină şi creativitate în vânzări

„Clienţii tăi tânjesc după comunicare. Arată înţelegere faţă de dorinţele lor, compasiune faţă de necazuri, admiraţie faţă de idei şi vei câştiga."

Dale Carnegie

Vânzătorul este omul din linia întâi. Prin el ia clientul contact cu afacerea. E omul din tranşee, care reprezintă firma. Dacă vânzătorul este bun, firma este văzută bine. Dacă este penibil, firma este văzută rău. Comportamentul, şarmul, diplomaţia şi abilitatea de comunicare şi negociere a agenţilor de vânzări sunt elemente decisive pentru succesul afacerii. Americanii spun *sales force*, iar francezii *force de vente* tocmai pentru că vânzătorii sunt forţele care pun sistemul în mişcare.

Vânzătorul este vârful de lance prin care firma atinge şi orientează clientul către scopul dorit, dar vânzarea eficace şi vânzătorul bun nu apar din senin. Nu poate fi oricine vânzător eficace. Este nevoie de calităţi înnăscute şi de pregătire bună. Forţele de vânzare trebuie create şi formate cu grijă, pentru că sunt decisive pentru profitabilitatea afacerii.

Operaţiunile de vânzare sunt extrem de diverse. În multe dintre ele, rutina şi îndemânarea pot fi necesare şi suficiente. În şi mai multe însă este nevoie de abilităţi de comunicare şi de efort creativ. De la rutină la creativitate, se poate vorbi de trei categorii de vânzători.

Vânzătorul rutinier

Casiera şi supraveghetorul din magazinul alimentar, plasatoarea de la teatru sau vânzătorul de îngheţată sunt exemple tipice de vânzători rutinieri. Ei repetă continuu operaţii ce se impun de la sine. Treaba loc poate fi făcută şi de robot. Vânzătorii se află în contact cu clientul, dar practic nu pot negocia condiţiile vânzării. Natura repetitivă a muncii lor nu-i fereşte însă de întrebările şi reclamaţiile clienţilor.

Pentru meseria de vânzător rutinier ajunge o persoană agreabilă, amabilă, cu zâmbetul pe buze, care să fie conştientă de faptul că cel care-i plăteşte salariul este, în cele din urmă, clientul.

Vânzătorul creativ

În ultimii ani, mediul comercial a evoluat enorm, iar ritmul schimbărilor este devastator pentru cei care ţin la vechile „tabieturi". Vânzătorilor rutinieri le este tot mai greu să ţină pasul cu noutăţile. Concurenţa tot mai dură şi clienţii tot mai pretenţioşi solicită abilităţi şi cunoştinţe speciale din partea vânzătorilor. Comportamentul meschin şi tehnicile de vânzare rudimentare nu mai sunt suficiente.

Vânzătorul nu mai are doar rolul de a prelua comanda clientului şi a o îndeplini cu precizie şi profesionalism. Asta poate face şi un câine dresat. Dacă este ingenios şi foloseşte imaginaţia şi puterea de convingere, vânzătorul creativ poate sugera clientului noi oportunităţi de cumpărare, pentru a creşte vânzările. Dacă nu are clasă, nu reuşeşte acest lucru. În plus, îşi irită clienţii şi, cu timpul, îi pierde.

Un vânzător creativ trebuie, mai întâi, să facă un serviciu rapid şi precis, pentru a câştiga simpatia clientului. Apoi, trebuie să aibă o înfăţişare plăcută, să aibă bun-simţ, să ştie când să tacă şi când să vorbească. Fizionomia, mimica, gestica şi limbajul său trebuie să degaje onestitate şi respect faţă de client. Când găseşte clientul potrivit, nu strică nici puţină îndrăzneală; sugestiile şi recomandările sale trebuie să aducă vânzări în plus.

Un vânzător bun se pune în locul clientului, încearcă să gândească şi să simtă ca el. Dacă ia banii clientului, fără să-i dea suficientă satisfacţie în schimbul lor, clientul nu-i va mai călca pragul. Din contra, dacă clientul simte ajutorul dat de sfaturile şi sugestiile vânzătorului, el devine fidel.

Managerul de vânzări

Dincolo de efortul vânzării rutiniere şi creative, managerul de vânzări are nevoie şi de o anumită capacitate de coordonare şi formare a personalului de vânzare. Şefii de sală, şefii de raion, şefii de local, directorii de magazin, supervizorii regionali şi directorii de vânzări nu mai pot fi recrutaţi şi numiţi la întâmplare. În cazul lor, efortul de vânzare trebuie dublat de un efort de management. Ei trebuie să ştie să lucreze cu oamenii proprii şi să negocieze cu clienţii. Un vânzător manager lipsit de inteligenţă, de tact, de creativitate sau de educaţie va strica toată echipa de vânzări. În cel mai bun caz, îi va pierde pe vânzătorii buni.

Un vânzător manager creativ va putea deveni motorul forţelor de vânzare şi va face ca întreg personalul de vânzări să fie creativ, măcar din când în când.

Procesul de vânzare

Atunci când vânzătorul îl ajută pe client să cumpere, în fapt, el se ajută pe sine să câştige mai mult. A pierde un client înseamnă a pierde nişte bani. Când înţelege clar acest lucru, vânzătorul se află deja pe drumul cel bun.

Actul de vânzare nu este deloc o operaţie simplă, un moment izolat în timp, aşa cum pare la prima vedere. Este vorba, în fapt, de un proces de vânzare, derulat în mai multe faze succesive. Parcurgerea corectă a acestora înseamnă 9 paşi mari către succesul vânzărilor:

1. instruirea înainte de primul client;
2. prospectarea clientelei;
3. contactul cu clientul;
4. nevoile clientului;
5. prezentarea ofertelor;
6. rezolvarea obiecţiilor;
7. vânzarea efectivă;
8. sugestii pentru vânzări suplimentare;
9. servicii după vânzare.

Forţele de vânzare şi, în general, comercianţii trebuie să cunoască, să respecte şi să exerseze operaţiile specifice fiecărei secvenţe a procesului de vânzare. Acest lucru poate fi vital pentru afacere, adesea înseamnă chiar diferenţa între succes şi faliment.

Instruirea înainte de primul client

Tot aşa cum un constructor bun nu va ridica o casă fără o fundaţie solidă, un comerciant abil nu-şi va plasa personalul de vânzare la post înainte de a-l învăţa lecţia vânzărilor eficiente.

În primul rând, vânzătorul va trebui să cunoască regulamentul de ordine interioară, manualul de vânzări al firmei, procedurile şi politica după care se conduce afacerea. Sarcina managerului este aceea de a le afişa şi discuta cu oamenii săi.

În al doilea rând, vânzătorii vor cunoaşte perfect funcţionarea echipamentului din dotare, fie că este vorba de cântar, casă de marcat, frigider, scaner sau calculator. Este inadmisibil ca vânzătorul să înveţe modul de funcţionare al echipamentului, în timp ce clientul aşteaptă restul sau cere lămuriri.

În al treilea rând, vânzătorul trebuie să cunoască piaţa şi clientela sa. El trebuie să înţeleagă stilul de viaţă al clienţilor, să afle câte ceva despre veniturile, ocupaţia şi educaţia lor. Trebuie să le cunoască limbajul şi obiceiurile de cumpărare şi consum, preferinţele şi lucrurile care i-ar putea mulţumi pe cei importanţi.

În al patrulea rând, vânzătorul trebuie să cunoască perfect produsul sau serviciul pe care-l oferă clientului. O prezentare competentă, optimistă şi o mică demonstraţie asupra produsului pot fi argumente puternice în faţa clientului. Electrocasnicele, de pildă, pot fi vândute mai uşor de cineva de „meserie", care poate răspunde competent la întrebările clientului. Un vânzător de confecţii şi accesorii de modă va câştiga mai uşor clienţii, dacă va fi informat asupra modei, caselor de creaţie şi producătorilor din branşă.

Astfel de cunoştinţe pot fi dobândite la cursuri şi şedinţe speciale de instruire şi formare a forţelor de vânzare. Patronii şi managerii trebuie să ajute şi să încurajeze acest proces.

Prospectarea clientelei

În esenţă, a prospecta clientela înseamnă a nu aştepta să dea cumpărătorul telefon sau să vină la magazin, ci a ieşi în întâmpinarea lui, preluând iniţiativa unui contact. Pe această cale, pot fi cuceriţi clienţi noi şi păstraţi clienţii curenţi.

Prospectarea începe cu găsirea indiciilor sau pistelor de vânzare. Un indiciu este numele unei persoane sau al unei organizaţii care ar putea deveni client. De pildă, poţi afla din presă sau din vecini că cineva se căsătoreşte sau îşi schimbă apartamentul. Cunoştinţele personale şi sugestiile clienţilor mulţumiţi pot fi o sursă bună de indicii de cumpărare.

Cel mai folosit este apelul telefonic: „Alo, bună ziua, doamnă Popescu! V-am deranjat ca să vă spun că am primit chiar acum o nouă colecţie de rochii. În timp ce despachetam, am văzut câteva care m-au dus cu gândul la dumneavoastră".

Prospectarea periodică a clienţilor permanenţi dă rezultate bune, iar agenţii comerciali trebuie instruiţi şi încurajaţi să facă acest lucru, fără să abuzeze de el. Ce-i prea mult strică. Dacă se exagerează, clienţii devin suspicioşi, au impresia că au fost luaţi de fraieri.

Provocarea şi ofertarea pe Website şi prin mailing pe Internet înseamnă un nou şi vast canal de comunicare cu clientela. Comerţul electronic reclamă însă competenţe noi pentru oamenii din vânzări.

Razia comercială este o cale bună de prospectare şi presupune contactarea sistematică a tuturor potenţialilor clienţi dintr-o arie geografică. Poate fi realizată prin telefon sau prin vizite la domiciliu. Vizitele neanunţate pot fi întâmpinate cu o reacţie ostilă, motiv pentru care se poate plasa un fluturaş în cutia poştală clasică şi electronică sau da un telefon înainte de vizită.

Surse bune de indicii pot fi asociaţiile de locatari, şcolile, grădiniţele, poştaşii, angajaţii din serviciile publice şi diverşi agenţi specializaţi în activităţi de marketing.

Contactul cu clientul

Prima impresie contează imens. Primele secunde, primele gesturi, primele cuvinte sunt, de regulă, decisive pentru maniera în care se vor desfăşura negocierea şi vânzarea. Salutul, zâmbetul, fizionomia, postura, gesturile şi expresia verbală a vânzătorului pot demara sau nu vânzarea într-o notă pozitivă şi optimistă.

Crisparea, iritarea, mutra acră şi prezenţa dezagreabilă alungă clientul înainte ca acesta să vadă marfa.

Prima comunicare poate fi un contact la rece. O primă impresie bună nu este suficientă. Politicoşi pot fi mulţi. Dacă rămân banali şi stereotipi, dacă folosesc rigid şi convenţional diverse clişee comportamentale, ei nu ajung prea departe.

De pildă, unul dintre clişeele uzuale de deschidere a comunicării, folosit de un vânzător politicos, dar mediocru, este de genul: „Pot să vă ajut cu ceva?". De cele mai multe ori, clientul răspunde: „Nu, mulţumesc. Mă uitam doar".

Este un ritual stereotip, pe care clientul îl aude de prea multe ori. Devine banal şi atrage tot un răspuns stereotip, care închide comunicarea. Nu denotă creativitate, nu lasă loc de continuare.

Fiecare client trebuie tratat ca o individualitate aparte. O introducere care lasă comunicarea deschisă poate fi în genul: „Îmi permiteţi să vă însoţesc câţiva paşi...". Continuarea poate fi mai consistentă şi mai profitabilă pentru vânzător.

Dacă vânzătorul este ocupat cu un client, în timp ce altul stă la rând, prima sa replică în momentul în care devine disponibil va fi una de genul: „Vă mulţumesc că aţi avut amabilitatea să aşteptaţi. Sunt la dispoziţia dvs.". De regulă, contactul inteligent, curtenitor şi creativ duce la creşterea semnificativă a vânzărilor.

Nevoile clientului

Clientul este mai sensibil unde-l doare mai tare. Inevitabil, cea mai importantă dintre nevoile sale este şi cea mai sensibilă coardă la persuasiunea vânzătorului.

Vânzătorii buni stăpânesc perfect acest secret. Încă la primul contact, se focalizează pe descoperirea problemelor clientului, chiar *pe cea mai importantă dintre ele*. Ei ştiu că nimeni nu vinde produse, ci doar soluţii la problemele clientului. Dacă află problemele clientului, pot găsi soluţii convingătoare. Primul pas înţelept vizează întrebările pe adresa nevoilor clientului.

Întrebările vânzătorului trebuie să detecteze *motivele de cumpărare* ale clientului şi să clarifice tipul de nevoi şi probleme, momentul şi locul apariţiei, urgenţa rezolvării, persoana care ia decizia. Cunoaşterea *motivelor de cumpărare* permite propunerea de oferte care vin în întâmpinare. În plus, întrebările trezesc şi menţin interesul clientului pentru negociere. Secretul descoperirii nevoilor clientului poate fi adâncit prin lectura capitolului dedicat tehnicilor curate şi trucurilor murdare de persuasiune şi influenţare.

Prezentarea ofertelor

Atunci când prezintă clientului produsele şi serviciile sale, agentul de vânzări trebuie să ştie că, de fapt, clientul caută avantaje, iar nu nişte simple obiecte. El nu trebuie să prezinte marfa, ci avantajele pe care le aduce aceasta. Când înţelege că obţine avantaje, clientul cumpără mai uşor.

„Acest detergent dă strălucire şi nu atacă mâinile", „Acest costum vă pune în valoare umerii şi talia" sau „Această pălărie vă conferă prestanţă" sunt doar câteva exemple de prezentare a avantajelor pe care clientul le poate obţine de la un produs sau altul. Regula regulilor de convingere a clienţilor este: „Vindeţi avantaje!".

Există multe alte reguli simple de prezentare eficace a ofertelor.

Limitarea posibilităţilor de alegere este necesară atunci când clientul are la dispoziţie prea multe variante de cumpărare. Problema este redată pe larg în capitolul privind tehnica şi trucul.

Implicarea clientului se obţine prin demonstraţii, probe şi degustări care excită cât mai generos organele de simţ ale cumpărătorului. De pildă, dacă clientul doreşte un ventilator, i se va propune să-l pună în funcţiune şi să asculte cât de silenţios este. Va fi rugat să schimbe singur vitezele. În acest mod, el se ataşează mai uşor de produs. Alimentele pot fi gustate. Ţesăturile pot fi pipăite. Ceasul poate fi pus la mână. Haina poate fi probată ş.a.m.d. Dacă se va convinge că-i vin bine, clientului îi va fi greu să

vadă cum le puneţi înapoi în cutie. Florăreasa întinde buchetul şi îmbie clientul cu mirosul şi frumuseţea florilor. Secretul este redat pe larg în capitolul privind tehnica şi trucul.

Expunerea captivantă se obţine prin ordine, curăţenie, nota de spectaculos şi inedit, dar şi prin respectarea câtorva reguli şi tehnici de aranjare a rafturilor, ambalajelor, afişelor şi etichetelor. Expunerea eficace este cea care trezeşte şi menţine trează atenţia clientului. Regula de bază spune „Totul la vedere" şi este folosită aproape instinctiv de vânzătorii de stradă.

Se recomandă ca rafturile verticale să fie înalte şi înguste. Fiecare raft trebuie să prezinte alt produs sau altă marcă. În acest mod, clientul este obligat să încetinească paşii şi să se lase expus la un număr mai mare de stimuli emişi de culoare, formă, ambalaje, etichete etc.

Dacă rafturile sunt organizate pe orizontală, ele vor putea fi mai lungi, dar se va proceda la o netă diferenţiere pe verticală. Produsele şi mărcile uzuale, cu preţuri joase, cunoscute şi căutate de cumpărători vor fi expuse la nivelul gleznei şi genunchiului sau, eventual, foarte sus. Produsele noi, cu preţuri mari, aflate în plină campanie promoţională, vor fi expuse la nivelul pieptului şi al ochilor. Cu alte cuvinte, sunt „băgate pe gât".

În toate cazurile, expunerea trebuie să fie creativă, familiară şi funcţională. Diversele piese ale unui set de bucătărie, de exemplu, pot fi expuse în faţa clientului într-o ordine aproximativă a utilizării lor, dar într-o manieră familiară, atractivă şi uşor de remarcat. Sticlele de băuturi scumpe, de exemplu, pot fi expuse ca în barul unei persoane rafinate, cu pretenţii şi posibilităţi mari.

Pentru a reuşi o expunere eficace, vânzătorul trebuie să se pună în locul clientului şi să se întrebe ce şi cum i-ar plăcea să vadă din această poziţie. Întrebarea pe care şi-o va adresa va fi una de genul: „Dacă aş fi client, ce mi-ar plăcea să văd aici?".

Este evident că acest lucru poate fi accesibil doar vânzătorilor educaţi şi rafinaţi. Atât timp cât majoritatea patronilor vor recruta personalul de vânzare în funcţie de modestia salariului cerut şi nu în raport cu personalitatea şi educaţia lor, toate acestea rămân simple idealuri.

Adaptarea mesajului în funcţie de client reprezintă o altă mare cerinţă a prezentării eficace a ofertelor.

Clienţi diferiţi au sensibilităţi diferite. În plus, ei au niveluri de educaţie şi venituri diferite. Clienţi diferiţi nu pot fi abordaţi cu acelaşi tip de mesaj, devenit clişeu invariabil. Clientul este sensibil la mesajul personalizat, adaptat condiţiei sale sociale şi culturale. Secretul este redat pe larg în capitolul privind tehnica şi trucul de persuasiune şi influenţare.

Rezolvarea obiecţiilor

Rezolvarea obiecţiilor formulate de client poate fi o probă dificilă pentru vânzător. Este bine de ştiut că atunci când clientul începe să facă obiecţii, vânzarea se află deja pe direcţia bună. Obiecţia clientului este un semn sigur că el are intenţia să cumpere. Între tehnicile utile amintim: a) tehnica „Da..., dar", b) tehnica contraîntrebărilor, c) tehnica reformulării, d) tehnica replicii directe etc. Secretul lor este redat pe larg în capitolul privind persuasiunea şi influenţarea.

Vânzarea efectivă

Vânzătorul bun se implică în decizia de cumpărare a clientului. El ştie că aceasta este luată, doar în aparenţă, numai de cumpărător. Grăbirea şi încheierea efectivă a vânzării pot fi asistate şi conduse de vânzător, fără să-şi dea seama clientul de acest lucru. Mulţumit de ajutorul dat în luarea deciziei de cumpărare, clientul îi va rămâne recunoscător. Talentul şi inspiraţia vânzătorului trebuie dublate de însuşirea unor tehnici de vânzare simple şi eficace precum: 1) oferirea de alternative; 2) oferta de servicii; 3) oferta de stimulente; 4) tehnica „cumpăraţi acum!" şi 5) acroşajul sentimental. Secretul acestora poate fi descifrat cu ajutorul capitolului privind tehnica şi trucul.

Sugestii pentru vânzări suplimentare

Odată ce clientul a cumpărat produsul pentru care venise la magazin, nu înseamnă deloc că vânzarea s-a sfârşit şi din punctul de vedere al vânzătorului. Abia în acest moment, un vânzător talentat îşi poate exersa puterea sa de convingere şi influenţare a clientului, prin sugestionarea unor cumpărături suplimentare.

Cercetările au dovedit că vânzările pot creşte cu 25% prin folosirea sugestiilor pozitive de vânzare suplimentară. De regulă, după satisfacţia primei cumpărături, clientul intră într-o uşoară stare de euforie şi este predispus să mai guste din plăcerea de a cumpăra.

Esenţial este modul în care vânzătorul ştie să sugestioneze cumpărătorul. În mod obişnuit, auzim expresii banale de genul: „Mai doriţi ceva?" sau „Pot să vă mai ofer ceva?". Este vorba de nişte simple clişee care nu mai folosesc la nimic, pentru că nu reprezintă nişte sugestii de vânzare pozitive şi concrete. O sugestie pozitivă este aceea care aduce un avantaj clientului. De pildă, dacă clientul a cumpărat un costum, a-i face o sugestie pozitivă înseamnă a-i arăta ce bine i s-ar potrivi o anumită cravată, o cămaşă sau o pereche de pantofi. Procedând aşa, nici nu mai este nevoie să-i spui „Cumpără!", pentru simplul motiv că, dacă poate, o face de la sine. Un vânzător creativ şi cu tact aduce articolul sugerat şi îl arată clientului.

S-a constatat că majoritatea clienţilor acceptă cu plăcere şi chiar cu recunoştinţă orice sugestie competentă şi de bun-simţ. Aceste sugestii îl scutesc pe client de o altă ieşire după o cumpărătură la care încă nu s-a gândit.

Cel mai uşor de provocat cumpărătura suplimentară este atunci când produsul sugerat vine să completeze produsul de bază deja cumpărat şi are preţul de cel mult 25% din preţul acestuia.

Dacă sugestia de cumpărare suplimentară este prea scumpă, clientul nu mai reacţionează favorabil.

În orice caz, sugestiile competente şi inspirate pentru cumpărături suplimentare câştigă încrederea clientului şi sporesc prestigiul firmei.

Servicii după vânzare

Dacă nu ne-ar interesa fidelitatea clientului şi părerea lui despre produsul oferit şi despre firma noastră, poate că nu ar avea importanţă ce se mai întâmplă după ce am încheiat vânzarea. Dar avem nevoie de client şi după ce a cumpărat, iar ceea ce va spune el altor clienţi poate fi foarte important.

Atitudinea şi serviciile postvânzare încep în momentul în care se mulţumeşte clientului pentru cumpărătura făcută. I se poate adresa şi invitaţia de a reveni în magazin şi poate fi felicitat pentru alegerea făcută. Important este ca formulele de final să fie adresate cu afecţiune şi entuziasm. Pentru asta, nu-i suficient să fie exersate ca o replică dintr-o piesă de teatru, ci este nevoie ca vânzătorul să-şi iubească meseria şi să conştientizeze importanţa unei relaţii personalizate cu clientul. Când formula de final este convingătoare, clientul pleacă într-o notă optimistă care creşte şansele de a reveni.

Aceste formule de încheiere sunt încă prea puţin folosite în România. În plus, acolo unde formula de final este folosită într-o manieră automată şi convenţională, ea nu obţine efectul dorit.

Atitudinea după vânzare nu se opreşte doar la salut şi la formula de final. Ea priveşte furnizarea tuturor serviciilor şi facilităţilor promise clientului. De pildă, dacă livrarea mobilierului trebuia să aibă loc înainte de sfârşitul săptămânii, vânzătorul nu va pleca în weekend până nu-şi va onora promisiunea. Dacă a intervenit ceva neaşteptat, va fi anunţat clientul ş.a.m.d.

S-a constatat că magazinele care au o reputaţie bună în privinţa legăturilor şi serviciilor după vânzare obţin comenzi suplimentare de până la 12-15% din vânzări.

Un atelier de curăţat covoare, de pildă, obişnuia să-şi sune clienţii la telefon după 48 de ore de la prestarea serviciului pentru a-i încredinţa că totul este în regulă, curăţarea s-a făcut excelent cu materiale ecologice, printr-o tehnologie tradiţională complet inofensivă etc. Impactul acestei acţiuni s-a dovedit foarte bun şi a câştigat bunăvoinţa şi fidelitatea clienţilor.

Ce înseamnă a fi un „vânzător bun"?

După o clasică teză a lui Schopenhauer, în linii mari, calitatea unei fiinţe umane poate fi apreciată prin trei dimensiuni şi laturi ale existenţei sale: a) ceea ce *este*, b) ceea ce *reprezintă* şi c) ceea ce *are*.

Fiecare firmă viabilă trebuie să recruteze şi să formeze acei agenţi comerciali care posedă acele trăsături care-i pot face eficienţi în munca lor. În plus faţă de multe alte activităţi, munca de vânzător reclamă trăsături fizice şi mentale care merită o abordare mai precisă.

Calităţile fizice

Vânzătorul de succes nu trebuie să fie neapărat înalt, frumos şi cu ţinută atletică, dar trebuie să se integreze, sub aspect fizic, mediului în care se face vânzarea.

Indiferent de mediul în care are loc contactul cu clientela, *aspectul fizic* şi aparenţa îngrijită rămân întotdeauna importante. Cerinţele privind aspectul fizic variază mult în funcţie de mediul afacerii. Într-o staţiune turistică, de exemplu, un vânzător zvelt va fi mai potrivit decât unul obez. Într-un bar, un anumit gen de vânzătoare va fi mai potrivit decât altul ş.a.m.d.

Îmbrăcămintea vânzătorului este la fel de importantă ca şi aspectul fizic. Unei vânzătoare îmbrăcate demodat şi fără gust nu-i va fi uşor să vândă clienţilor articole vestimentare de ultimă modă, într-un magazin de confecţii. Un barman sau un şef de sală îmbrăcat neglijent şi cu aspect neîngrijit va pierde jumătate din clienţii cei mai buni.

În ceea ce priveşte *igiena personală* a agenţilor de vânzări, gradul de atragere sau respingere al clientelei poate întrece toate aşteptările. Mirosul urât, respiraţia grea, hainele slinoase, pantofii jerpeliţi, mâinile neîngrijite, transpiraţia palmelor etc. sunt tot atâtea motive pentru a pierde clienţii şi vânzările. Toate aceste aspecte sunt probleme serioase, dar delicate, care trebuie tratate cu tact de către patroni sau manageri.

Un manager din sectorul comercial trebuie să ţină sub strictă observaţie igiena şi aspectul personalului de vânzare. Când este necesar, trebuie să se întreţină confidenţial şi să sfătuiască cu tact personalul care ridică astfel de probleme.

Imaginaţi-vă că mergeţi la magazin să cumpăraţi alimente uşoare, dietetice şi cu puţine calorii. Un vânzător obez, transpirat şi cu miros greu se oferă să vă ajute. Nu-i deloc amuzant, nu-i aşa? Aşa vor reacţiona şi clienţii dvs. dacă nu veţi lua în serios problema aspectului fizic şi a igienei personale a forţelor de vânzare din firma dumneavoastră.

Calităţile intelectuale

Sub această denumire, pot fi înmănuncheate câteva caracteristici psihice şi morale pe care managerul trebuie să le sădească şi urmărească în comportamentul agenţilor de vânzări.

Înţelepciunea sau „maturitatea" vânzătorului este o însuşire mentală care sintetizează aspecte legate de inteligenţa, bunul-simţ, educaţia, cultura şi autocontrolul unei persoane. Indiferent de vârstă, un vânzător „înţelept" ştie că nu este profitabil să intre în contradicţie şi, cu atât mai mult, în conflict cu clientela. El ştie că firma sa şi conducerea acesteia nu trebuie denigrate în faţa clienţilor. De fapt, nici concurenţa nu trebuie denigrată. Produsele concurenţei nu trebuie, nici ele, vorbite de rău. În general, atitudinile negativiste fac impresie proastă şi îndepărtează clienţii.

Tactul este un fel de simţ al măsurii şi al fineţii în comportament. El poate conduce la adoptarea unor atitudini şi efectuarea unor acţiuni corecte în relaţiile cu clienţii.

Un vânzător cu tact este acela care acordă o mare consideraţie impactului pe care îl provoacă cuvintele, gesturile şi acţiunile sale asupra clientelei. Lipsa de tact înseamnă contrariul.

Pentru a exemplifica ceea ce numim „lipsă de tact", mulţi autori americani recurg la exemplul copilului care se joacă, aparent de capul lui, într-un magazin de articole pentru copii. Vânzătorul de la raionul de jucării se apropie şi interpelează copilul într-o manieră grosolană: „Termină cu joaca, copil prost crescut! Caut-o pe mă-ta să te ducă acasă!". Mama copilului era preşedintele unui aşezământ pentru copii şi cea mai importantă clientă a magazinului. Ea se afla chiar în spatele vânzătorului. Imaginaţi-vă care a fost reacţia ei şi ce anume a simţit mama faţă de acel magazin căruia îi adresa comenzi substanţiale de peste zece ani! S-a pierdut cel mai bun client, acest fapt având consecinţe destul de proaste pentru întreaga afacere.

Atitudinea vânzătorului priveşte, între altele, predispoziţia sa de a reacţiona într-o anumită manieră la cele mai multe dintre diversele situaţii în care este pus de clientelă.

Problema atitudinii începe de la ţinuta şi postura corpului, de la expresia feţei şi felul de a privi clientul şi merge până la maniera de a se comporta în situaţii critice. Un bun vânzător va manifesta atitudini pozitive faţă de clienţi, faţă de firmă, produse, colegi şi faţă de manageri. Va afişa optimism şi va evita cuvintele şi situaţiile stresante. Va fi doritor să accepte sugestii, să înveţe de la ceilalţi şi, în mod cu totul special, să înveţe de la clienţi. Va avea răbdare şi nu va manifesta teamă faţă de efortul la care îl poate supune un client sau altul. Nu-l va lua pe Al Bundy drept model!

Trebuie ştiut că atât atitudinile pozitive, cât şi cele negative sunt contagioase, dar cele negative şi pesimiste se răspândesc mai uşor. Sursele de contaminare cu astfel de atitudini trebuie depistate şi rezolvate la timp. Atitudinea negativistă a personalului conduce, de regulă, la scăderea lentă a vânzărilor şi, pe termen lung, la faliment sigur.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY IBRARY

CAPITOLUL 33

Negociatorul

- *Nu cere fără să oferi, dar nici nu oferi fără să ceri!*

Nu ştiu alţii cum sunt, dar eu unul nu prea m-am născut cu harul de a fi mare negociator. Aş fi vrut eu! Ca să umplu golul, m-am aşternut pe treabă. Am citit o grămadă de cărţi despre manipulare, retorică, negociere, diplomaţie şi vânzări. Am parcurs un sofisticat labirint de formare în lumea largă. M-am antrenat şi am experimentat pe la case mari. Degeaba! Am obţinut doar progrese modeste.

Ca să fi ajuns mare negociator, ar fi trebuit să mă fi născut bun 100% pentru treaba asta. Născut şi făcut, deopotrivă. Educat anume, încă din copilăria timpurie. De-ar fi fost să fie aşa, astăzi n-aş perora prin săli de curs şi n-aş scrie tablete prin ziare sau cărţi despre negociere. Aş negocia pe bune afaceri mari, tratate şi acorduri sau încâlcite iţe diplomatice.

Personalitatea negociatorului

Adevărul este că a negocia bine ţine mai curând de artă, de talent şi vocaţie, decât de ştiinţă. Negocierea cere intuiţie, spontaneitate, empatie, răbdare, putere, perspicacitate, farmec personal şi alte însuşiri primite sau nu ca zestre nativă. Arta de a negocia ţine în mod profund de structura de personalitate, de temperamentul şi caracterul fiecărei persoane. Negociatorul rasat se naşte cu abilitatea de a comunica empatic şi persuasiv, de a se putea identifica afectiv cu emoţiile şi sentimentele interlocutorului.

Empatia este fenomenul de rezonanţă emoţională şi afectivă care, într-un mod subtil, dificil de conştientizat, asigură baza comunicării interpersonale şi a înţelegerii psihologice spontane a celuilalt (Sillamy, 1996). Aceasta înseamnă incomparabil mai mult decât a cunoaşte din cărţi psihologia umană sau a-ţi însuşi şcolăreşte fel de fel de trucuri, tehnici, tactici şi strategii de negociere.

Pe de altă parte însă, la fel de adevărat este şi faptul că cineva născut înzestrat nu devine un bun negociator cu una, cu două, fără a parcurge un lung proces de şlefuire, învăţare, formare şi experimentare, fără a-şi însuşi secretele retoricii, ale logicii, ale argumentării, ale psihologiei şi comunicării interpersonale. Zestrea nativă nu face mulţi bani fără ştiinţa de a negocia. Peste vocaţia înnăscută intervin amprenta mediului, educaţia, formarea, experienţa de viaţă, efortul personal, încercarea şi eroarea etc., care se depun în straturi succesive, şlefuind personalitatea nativă. Dacă sunt puternice şi de

durată, influenţele externe pot modifica semnificativ zestrea nativă. Pot forma o nouă personalitate, un nou caracter. Viaţa cazonă sau viaţa boemă de lungă durată, de pildă, pot modifica definitiv şi iremediabil datul nativ al unei persoane.

Portret „la minut"

De-a lungul anilor, ne confruntăm şi negociem cu oameni fel de fel. Cei pozitivi ne pot înrâuri viaţa în bine. Dar cum să-i aflăm într-un minut? Dincolo de abilităţi paranormale, de miracole, de afinităţi personale, atracţii şi simpatii spontane, iată un portret în cuvinte-cheie pentru negociatorul de succes (adaptare după o idee întâlnită la Hassan Souni, 1998, p. 50):

Onestitatea
Munca
Umanismul
Libertatea interioară
Persuasiunea
Optimismul
Zâmbetul curat
Iniţiativa
Tactul
Inspiraţia
Voinţa

Pornind de la aceste 11 tuşe trase în cuvinte-cheie, avem un portret în linii mari al negociatorului. El este nimeni altul decât OMUL POZITIV. El rămâne demn şi vertical în paginile unei cărţi.

Onestitatea pare a fi însuşirea supremă a marilor negociatori şi diplomaţi. Onestitatea şi nu Viclenia! Mulţi oameni cred sincer că viclenia e cheia marilor negociatori. Oricând sunt gata să aducă drept dovadă numele unui Talleyrand sau al altora ca el. Nimic mai fals. Doar onestitatea asigură durabilitatea unei relaţii între persoane şi organizaţii. Ea este rudă apropiată cu sinceritatea şi loialitatea, cu felul de a fi cinstit, deschis şi curat, lipsit de viclenie. Onestitatea deschide singurul drum adevărat către celălalt. În orice caz, fiinţa umană percepe onestitatea şi sinceritatea ca total opuse demagogiei şi vicleniei. În faţa unui caracter onest regăsim mai mare siguranţă decât în faţa legii sau a unui contract abia semnat.

Munca tenace, hărnicia negociatorului reprezintă o altă însuşire de mare rang a celui înzestrat şi antrenat. Munca tenace înseamnă răbdarea de a ajunge la capăt, atât de necesară negociatorului, iar nu nerăbdarea de a trece la altceva, de a schimba. Disponibilitatea sa la efort de durată rămâne una dintre garanţiile succesului. Pentru asta, este nevoie de sănătate şi energie vitală. Munca tenace şi disciplinată este izvor de confort fizic şi psihologic pentru negociator, ca şi pentru partenerii săi. Hărnicia creşte tonusul şi puterea sa de negociere.

Umanismul este iubirea de oameni, fără de care nu foloseşte nimănui să fii cel mai puternic negociator. Includerea umanismului între valorile morale perene nu mai este negociabilă la început de mileniu III. Încrederea negociatorului în valoarea şi potenţialul uriaş al fiinţei umane este marea calitate a celui înzestrat. Animat de concepţii umaniste, el are respect pentru sine şi pentru partenerii de negociere. Poate fi generos, dar drept.

Poate milita pentru dezvoltarea liberă a personalităţii umane, dar nu oricum. Poate fi îngăduitor cu inerentele imperfecţiuni, dar cu măsură. Nu ia în tragic existenţa unor poziţii subiective. Umorul, înclinaţia spre glumă şi autoironie, sub o înfăţişare jumătate veselă, jumătate serioasă, fac casă bună cu umanismul şi negocierea. Viaţa nu-i aşa grea şi lumea nu-i aşa rea pe cât cred cinicii. Nici aşa neutră şi rece cum cred raţionaliştii. Negociatorul umanist înţelege că, adesea, logica sentimentelor prevalează asupra logicii minţii. Roboţii nu negociază.

Libertatea interioară este o altă importantă însuşire a negociatorului bun. Ar fi ideal să negociezi liber de prejudecăţi, independent, autonom şi neatârnat. Abia atunci poţi fi natural şi degajat. Libertatea interioară dă omului dreptul de a fi stăpân pe ceea ce face şi pe ceea ce nu face. Negociatorul liber poate fi demn, vertical, ferit de prejudecăţi şi prea adâncă plecăciune. Un negociator strâns cu uşa, înghesuit în prerogativele prea înguste conferite de un mandat cu prea multe limite minime şi maxime devine un partener dificil.

Persuasiunea înseamnă darul de a convinge şi arta de a argumenta pe care le stăpâneşte negociatorul înzestrat şi antrenat. Persuasiunea vine din retorica discursului, dar şi din pasiunea oratorului. Fără pasiune, discursul rămâne de lemn. Pasiunea îi înflăcărează pe oameni, îi face entuziaşti şi plini de fervoare. Pasiunea este oratorul care convinge şi pietrele. Desigur, pasiunea şi nu patima. Negociatorul pătimaş, vorba lui Hamlet, este „sclavul pasiunilor". Apoi, mai este nevoie de cunoştinţe de psihologie şi de stăpânirea unor tehnici de comunicare. Perseverenţa, insistenţa şi stăruinţa conturează o altă dimensiune a persuasiunii. Mesajele care se repetă se supraimprimă în memoria pasivă şi devin mai convingătoare.

Optimismul este mina de aur a bunului negociator. În latineşte, *optimus* înseamnă „cel mai bun". Optimismul înseamnă încredere în viitor şi grija de a vedea faţa frumoasă şi plăcută a lucrurilor, partea luminată a lunii, jumătatea, treimea sau cincimea plină a paharului. Optimismul este în bună măsură o chestiune de încredere în sine, de atitudine şi de voinţă. El vine din interior, din încrederea robustă în propriile forţe şi din generozitate. Binele precumpăneşte răul, chiar şi atunci când nu trăim în cea mai bună dintre lumi. Optimismul se cultivă ca o plantă miraculoasă. Un negociator optimist este generos, dar prudent. O parte din el crede cu tărie în aceea că partenerii au de câştigat din soluţia negociată, iar o altă parte rămâne de veghe.

Zâmbetul adevărat, surâsul curat şi prietenos intră în mod obligatoriu în recuzita negociatorului. De regulă, cel care zâmbeşte în afară o face şi pe dinăuntru. Un zâmbet convinge mai mult decât o pledoarie întreagă. Surâsul cald poate fi doar dăruit şi niciodată cumpărat. Firile vesele, joviale sunt tonice şi obţin mai uşor concesii de la parteneri. Nimeni nu-i destul de bogat ca să nu aibă nevoie de zâmbet şi nici destul de nemernic ca să nu-l merite. Partenerul care nu se tânguie şi nu te încarcă cu griji şi necazuri care nu-s ale tale rămâne tonic şi reconfortant. Chipul senin şi surâzător face 51% din farmecul personal. Umorul relaxează momentele de tensiune, destinde atmosfera şi uşurează obţinerea unor concesii.

Iniţiativa este un aliat de partea celui care propune, începe, iese la rampă şi întreprinde cel dintâi o acţiune. Iniţiativa este de partea celor puternici, a celor activi, care decid şi nu aşteaptă să decidă alţii. Cel care rămâne pasiv, în expectativă, nu poate lua iniţiativa de partea sa. Negociatorul puternic are nevoie de iniţiativă.

Tactul este acel minunat simţ al măsurii şi al fineţii în comportamentul unei persoane. El permite adoptarea atitudinii corecte şi convenabile în aproape orice situaţie.

Negociatorul cu tact are o măsură în toate, are un simţ al ritmului, al cadenţei în care este mai bine să se desfăşoare evenimentele. Măsura este greu s-o afli singur, fără să ţii seama şi de partener. Oamenii pierd uşor măsura atunci când sunt pe val şi merge totul strună, ca şi în faţa încercărilor grele ale vieţii. Negociatorul rasat nu se îmbată cu apă rece, nu-şi pierde măsura, răbdarea, calmul şi luciditatea în clipele grele, dar nici în cele faste.

Inspiraţia este harul aceluia care găseşte acul în carul cu fân, şi asta din mers, fără să mai dezlege încărcătura. Inspirat este omul curtat de muze, dar şi cu adevărat implicat în ceea ce face. La prima vedere, pare copilăros, trăsnit, ghiduş, dar, într-un fel inocent, găseşte soluţii la care nu se aşteaptă nimeni. Omul inventiv şi creativ schimbă lumea, doar aparent în joacă. La o privire mai atentă, inspiraţia este un un fenomen imposibil fără iubire şi implicare. Implicat este cel care simte partenerul, ca şi pe sine însuşi. Cel care se implică trăieşte din plin relaţiile în care se angajează. Intră în vâltoare, nu stă pe de lături.

Voinţa este resursa celor care nu mai au alte resurse, dar nu despre ei este vorba aici. Voinţa nu-i ultima, ci prima resursă a celor puternici, născuţi pentru a câştiga. Pentru ei, exerciţiul voinţei devine atât de uşor şi de simplu, încât nu mai cere efort. Trece aproape neobservat. Încrâncenarea voinţei nu-i de dorit pentru nimeni. Perdanţii recurg la încrâncenarea voinţei, nu câştigătorii. Pentru negociator este importantă voinţa de a reuşi împreună, de a juca la victorie fără să-şi zdrobească partenerul. Voinţa vine şi din motivaţia ce-l mână spre obiectiv, dar nu se confundă cu ea. „A ridica moralul" sau „a da o şansă" se traduce prin „a transmite o doză de voinţă" cuiva. Voinţa este diferenţa dintre succes şi eşec.

Voinţa este funcţia psihică care, la nivel conştient, orientează individul către realizarea obiectivelor sale. Ea focalizează energiile spre atingerea obiectivelor. Este trăsătura de caracter a acelor persoane care iau decizii interioare ferme şi nu mai dau înapoi în faţa obstacolelor.

Alte însuşiri care contează

Cele 11 trăsături de penel din „Portret la minut" n-au epuizat nici pe departe calităţile şi defectele întâlnite la negociatorul de succes. Cu toate acestea, el este un om şi nu un zeu. Calităţile inventariate deja se regăsesc la el într-o măsură rezonabilă. Unele lipsesc, altele vin să le suplinească. La drept vorbind, negociatorul „perfect" nu există. Când cineva încearcă să „joace" rolul acestuia devine nesuferit şi nu mai convinge pe nimeni. Nimeni nu face confidenţe unui interlocutor „perfect". Amănuntele contează la un bun negociator.

Capacitatea de *a asculta* activ, cu atenţie şi dăruire, este una dintre calităţile importante ale negociatorului. Experţii în comunicare avertizează că ascultarea nu-i o treabă simplă. Este nevoie de exerciţiu repetat de concentrare asupra discursului interlocutorului.

Spiritul competitiv, *ţinuta demnă* şi *distincţia* sunt semne ale puterii înnăscute. Intimidează, impresionează, conferă plus de credibilitate şi taie elanurile ofensive ale competitorilor.

Sănătatea, *experienţa* şi *vârsta* sunt alte caracteristici care conferă greutate în negociere. Studiile au arătat că există o plajă optimă pentru vârsta negociatorului,

cuprinsă între 30 şi 50 de ani. Odată cu scăderea acuităţii senzoriale şi a atenţiei, începe să scadă şi randamentul negociatorului. În diplomaţie, plaja vârstei potrivite este cu 10-15 ani mai ridicată decât cea din afaceri.

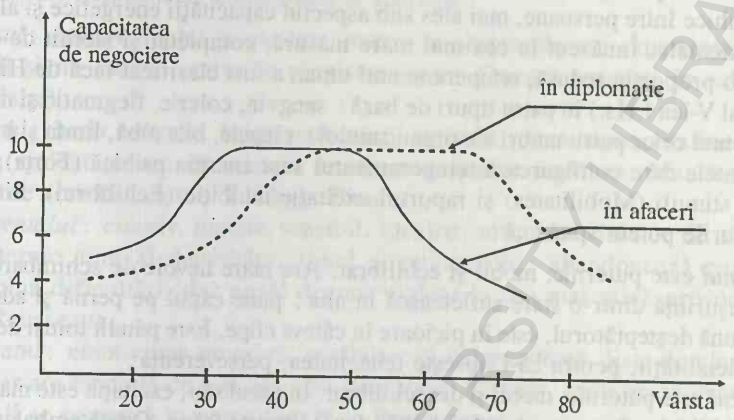


Figura 84. Vârsta negociatorului şi puterea de negociere

Capacitatea de a se *înţelege pe sine*, de a avea o *imagine de sine* corect evaluată poate fi uşor supralicitată, crescând forţa de persuasiune şi influenţare. Din contra, persoanele cu o imagine de sine precară sunt vulnerabile şi expuse unor riscuri de genul: sensibilitate excesivă la opiniile altora, pesimism, complexe de inferioritate, frustrare şi energie risipită în lupta pentru a-i demola pe ceilalţi, nevoia de a fi altcineva, irascibilitate etc.

De altfel, există destule opinii (Pease, Gardner, 1995, p. 107), după care orice proiectare în exterior a unei imagini de sine eronate conduce la perturbarea comunicării.

Solida *pregătire profesională* şi stăpânirea problemelor aflate în discuţie sunt alte caracteristici importante pentru negociatorul de succes.

Erudiţia, bogăţia informaţiilor mass-media, lecturile, cultura muzicală şi cinematografică pot avea o importanţă deloc neglijabilă în arsenalul negociatorului de succes. Umple cu uşurinţă golurile sau face diversiune, la nevoie.

Motivaţia negociatorului este o caracteristică individuală importantă pentru angajamentul personal în tratative de orice natură. Există motivaţii: a) individualiste, b) de grup şi c) competitive.

Motivaţiile *individualiste* privesc avantaje, interese şi profit personal. Cele de grup privesc spiritul de echipă şi sentimentul apartenenţei la organizaţie sau comunitate. Sunt importante atunci când negocierea cade în sarcina unei delegaţii sau vânzarea se face în echipă. Motivaţiile *competitive* privesc spiritul de luptător şi dorinţa de a fi mai bun decât partenerul.

Motivaţia negociatorului influenţează considerabil intensitatea angajamentului: tenacitate, perseverenţă, insistenţă în argumentaţie, răbdare, efort de durată. Negociatorul insuficient motivat de partea pe care o reprezintă rămâne modest ca efort, răbdare şi durată. În plus, poate fi uşor motivat de cealaltă parte. Două negocieri pe piaţa aeronautică pot fi sugestive din acest punct de vedere: un contract Airbus – Panam a fost semnat după 18 luni de negociere, în septembrie 1985, iar altul, Airbus – Tarom, în 1990, sub guvernul Roman, a fost perfectat în câteva ceasuri.

Temperamentul negociatorului

Temperamentul priveşte ansamblul trăsăturilor neurofiziologice care determină diferenţieri psihice între persoane, mai ales sub aspectul capacităţii energetice şi al dinamicii comportamentale. Înnăscut în cea mai mare măsură, completat şi şlefuit de mediul de viaţă într-o proporţie redusă, temperamentul uman a fost clasificat încă de Hipocrat din Kos (sec. al V-lea î.Hs.) în patru tipuri de bază: sangvin, coleric, flegmatic şi melancolic. Ele corespund celor patru umori ale organismului: sângele, bila albă, limfa şi bila neagră.

Elementele care configurează temperamentul sunt energia psihică (Forţa), viteza de reacţie la stimuli (Mobilitatea) şi raportul excitaţie/inhibiţie (Echilibrul). Simplificând puţin lucrurile putem spune că:

- *sangvinul* este puternic, mobil şi echilibrat. Are mare nevoie de schimbare, trece cu mare uşurinţă dintr-o stare sufletească în alta; pune capul pe pernă şi adoarme, iar când sună deşteptătorul, este în picioare în câteva clipe. Este pândit totuşi de primejdia superficialităţii, pentru că-i lipseşte tenacitatea, perseverenţa;
- *colericul* este puternic, mobil şi dezechilibrat. În cazul său, excitaţia este mai puternică decât inhibiţia. Are „acceleraţie" bună, dar îi lipseşte frâna. Odată ambalat, colericul este greu de oprit. Este impetuos, sociabil, pasionat şi consumă mari cantităţi de energie în timp scurt. Se supără tare şi cu uşurinţă, dar uită repede;
- *flegmaticul* este puternic şi echilibrat, dar lent. Trece cu dificultate dintr-o stare sufletească în alta şi este rezistent la schimbare. Chiar şi ideile şi le schimbă cu mare dificultate şi prezintă riscul de a fi fixist, încăpăţânat. Îi este greu să se apuce de ceva nou, iar dacă se apucă îi este greu să se lase. Este tenace, perseverent şi poate fi profund. Se supără greu, dar ţine minte;
- *melancolicul* este relativ lipsit de energie şi foarte sensibil la stimulii de tot felul din mediul înconjurător. Este instabil emoţional, iar reacţiile şi comportamentele sale sunt destul de imprevizibile.

Primele trei tipuri de temperament sunt, de la caz la caz, mai mult sau mai puţin adecvate pentru un negociator de succes, dar cel de-al patrulea nu este potrivit şi poate fi acceptat sau întâlnit doar ca excepţie.

Tabelul 10. *Cum se manifestă temperamentul*

Temperamentul / *Caracteristica*	*Sangvin*	*Coleric*	*Flegmatic*	*Melancolic*
energia psihică	mare	foarte mare	mare	slabă
viteza de reacţie	mare	prea mare	redusă	aleatoare
gestica şi mimica	adecvate	vii	reţinute	oricum
sociabilitatea	mare	mare	redusă	singuratic
decizia	rapidă	pripită	târzie	imprevizibilă
tendinţa către compromis	mare	mică	mică	inexistentă
dispoziţia	adecvată	irascibil	reţinută	tristă
argumentaţia	adecvată	pătimaşă	tenace	emoţională
flexibilitatea	adecvată	bună	slabă	aleatorie

Putem nuanţa configuraţia personalităţii negociatorului apelând la caracterologie (studiile olandezilor G. Heymans şi E.D. Wiersma sau ale lui C.G. Jung) şi aducând în discuţie opt tipuri de personalitate psihologică: nervosul, activul, sentimentalul, pasionatul, realistul, flegmaticul, nonşalantul şi apaticul.

- *nervosul*: emotiv, mobil în gândire, mereu în căutare de noi experienţe, impulsiv, instabil şi nu tocmai activ. Se plictiseşte uşor. Creează tensiuni în echipă (ex.: Baudelaire);
- *colericul*: activ, emotiv, chiar exuberant, optimist, de o mare vitalitate. Uneori, devine violent pentru că aşteaptă rezultate palpabile imediate. Manifestă o mare nevoie de activitate (ex.: V. Hugo, Danton);
- *sentimentalul*: emotiv, inactiv, sensibil, idealist, scrupulos, iubitor de adevăr şi cu un puternic simţ al demnităţii, timid şi melancolic; abandonează partida când întâmpină dificultăţi, dar poate deveni violent la cea mai mică provocare (ex.: J.-J. Rousseau);
- *pasionatul*: emotivitate excesivă, nerăbdare şi independenţă. Este dominator, insistent, dar are tendinţa de a-şi nesocoti interesele. Pătimaş, cade pradă unor înclinaţii cărora li se consacră în întregime (ex.: Beethoven);
- *sangvinul*: controlează emoţiile. Este optimist, expansiv, sociabil, uşor adaptabil, realist şi stabil psihic. Poate fi analitic şi rece, dar relativ lipsit de profunzime, intuiţie şi tenacitate (ex.: Voltaire);
- *flegmaticul*: emotivitate slabă, inactiv sau calm şi lent. Stăpân pe sine şi plin de respect pentru reguli este greu influenţabil, lipsit de elasicitate (ex.: B. Franklin);
- *apaticul*: lipsit de emotivitate, inactiv, inert, placid, conformist, secretos, greu de descifrat, dispus să renunţe la orice (ex.: Ludovic al VI-lea);
- *amorful*: lipsit de emotivitate, pasiv, lipsit de ambiţie şi nepăsător până la neglijenţă. Poate fi frivol, nonşalant şi foarte stabil psihic, dar gata să braveze, să simplifice lucrurile (ex.: Ludovic al V-lea).

Caracteristicile temperamentale ale negociatorului, asociate cu trăsăturile sale de caracter, cu experienţa de viaţă şi în afaceri, ca şi cu gradul de însuşire a ştiinţei de a negocia, conduc la conturarea unor trăsături de personalitate şi calităţi mai complexe. Dincolo de toate acestea, negociatorul de succes are întotdeauna ceva în plus, ceva inefabil ce ţine de charismă.

Portret morfopsihologic

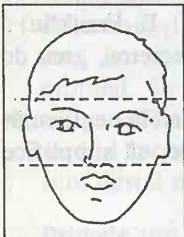
Morfopsihologia este disciplina preocupată de descifrarea personalităţii şi inividualităţii psihologice a unei persoane, pe baza studiului formei capului şi a configuraţiei feţei umane. Psihologul L. Corman vizează, în esenţă, unele corespondente existente între anumite modele ale feţei umane şi caracteristicile temperamentale şi caracteriale asociate acestora.

Mai întâi Corman face distincţie între două modele generale ale feţei umane: tipul dilatat şi tipul contractat. Dilatarea sau contractarea feţei este apreciată în raport cu distanţa de la axa de simetrie a feţei la contururile laterale ale acesteia, măsurate pe o fotografie tip buletin.

Tipul dilatat	*Tipul contractat*
• forma feţei înscrisă într-un cerc, un oval larg sau un pătrat având colţuri rotunjite • tenul rozaliu sau roşu • buzele cărnoase şi, adesea, întredeschise • nasul gros • ochii mari, depărtaţi unul de celălalt	• forma feţei înscrisă într-un triunghi, un oval îngust sau un dreptunghi alungit • tenul palid sau măsliniu • buzele strânse • nasul fin, subţire • ochii adânciţi în orbite, apropiaţi unul de celălat

Apoi, faţa este divizată în trei etaje: superior, median şi inferior. Primul reflectă aspectul cerebral, al doilea pe cel afectiv, iar al treilea pe cel instinctual al manifestării personalităţii. Predominanţa unuia sau altuia dintre etaje, ca pondere şi înălţime, în raport cu celelalte, indică, după caz, dominanta cerebrală, afectivă sau instinctuală a unei persoane. Cineva cu fruntea mai înaltă decât o treime din ansamblul feţei va tinde să fie mai curând o persoană cerebrală şi raţională, decât afectuoasă şi senzuală. În schimb, altcineva cu buze cărnoase, bărbie alungită şi frunte mai îngustă va tinde să fie mai curând o persoană senzuală, decât una cerebrală.

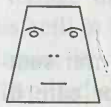
Combinarea celor două niveluri de analiză a configuraţiei feţei (contractare/dilatare şi proporţia dintre etaje) a condus la delimitarea următoarelor tipuri extreme de personalitate şi comportament (preluate după Pasco şi Prevet, 1994, p. 475):



	Dilatat	*Contractat*
Cerebral	Activ, spontan, realist	Reflexiv, suspicios, lipsit de spontaneitate
Afectiv	Sociabil, amabil, extravertit	Solitar, secretos, introvertit
Instinctual	Senzual, gurmand, combativ, coleric, materialist	Rece, calm, temperat, orientat mai curând către *a fi*, decât către *a avea*

Utilitatea analizei morfopsihologice constă în aceea că, după o vizualizare atentă şi competentă a configuraţiei feţei partenerului de negociere, se pot obţine unele indicii importante asupra încadrării sale într-una din următoarele patru tipologii extreme sau măcar într-o combinaţie a acestora (vezi tabelul de mai jos):

Tipul de partener	*Caracteristici*	*Personalitate*	*Comportamentul adecvat partenerului*
Sangvin 	• faţa rotundă spre ovală • predominanţa etajului median • faţa largă, lată • gura şi nasul groase	• dinamic • sociabil • extravertit • optimist • irascibil	• fii calm, răbdător, înţelegător, prietenos • vorbeşte-i cald, din inimă, atrăgându-i simpatia • foloseşte argumente emoţionale, afective

Tipul de partener	*Caracteristici*	*Personalitate*	*Comportamentul adecvat partenerului*
Coleric	• faţa dreptunghiulară, contractată • etajul median diminuat • ten mat • forme lungi, reci, impasibile, răutăcioase	• energic, rece • intransigent • autoritar • dominator • echilibrat • simţ practic	• fii logic, precis, calm, răbdător • vorbeşte-i din raţiune • foloseşte argumente raţionale, logice, precise
Nervos	• predominanta etajului superior • bărbie ascuţită • tipic pentru imaginea convenţională a intelectualului	• mobil • nervos • introvertit • imaginativ • subiectiv	• fii vesel, calm, înţelegător • stârneşte-i curiozitatea, provoacă-i imaginaţia • foloseşte argumente originale, surpriză
Limfatic 	• predominanta etajului inferior • bărbie lată, puternică • în general, este scund, masiv, îndesat	• pasivitate • reacţii lente, leneşe • decide greu • conservator	• fii concret şi simplu, practic şi calm • vorbeşte-i reconfortant, pe gustul său • foloseşte argumente simple, concrete

Sursa: Pasco şi Prevet, 1994, p. 476.

Stilul personal de comunicare

În primul capitol, a fost abordat pe larg stilul de negociere al unei persoane şi strategia adecvată acestuia. În acest capitol, ar mai fi de lămurit câteva aspecte privind stilul de comunicare şi legătura sa cu temperamentul şi caracterul persoanei.

Maniera ta de comunicare şi maniera mea de comunicare sunt două mostre de comportament pe care ceilalţi îl pot observa ca atare, la tine sau la mine. Impresiile pe care ei şi le fac despre noi sunt marcate de felul în care salutăm, zâmbim sau ne încruntăm, păstrăm distanţa, vorbim, ascultăm, gesticulăm, privim etc.

Fiecare persoană are un stil propriu de a comunica cu ceilalţi. Un preot, un marinar, un balerin sau un instalator, de exemplu, fiecare va purta în stilul personal, în atitudinea, postura şi gestica sa, ceva ce-i va trăda meseria şi preocupările. Fiecare se va comporta şi va comunica într-un mod care îi este propriu. De fapt, cea mai mare parte dintre judecăţile pe care le formulăm despre oameni, noi despre ceilalţi şi ei despre noi, sunt bazate pe stilul de comunicare. Stilurile rămân relativ stabile în timp, iar diferenţele între stilurile personale de comunicare rămân la fel de stabile.

Prima impresie despre partenerul de afaceri se formează în primele patru minute ale primului contact. Este impresia cea mai durabilă şi, dacă nu intervin erori grave de percepţie, este cea mai adevărată. Şansa primei impresii o avem doar o singură dată.

Componentele de bază ale stilului de comunicare sunt: distanţa, postura, privirea şi contactul vizual, mimica, gestica, vorbirea, tonul şi inflexiunile vocii, pauzele şi ritmul vorbirii, ascultarea, îmbrăcămintea şi accesoriile, imaginea de sine, sociabilitatea şi dominanţa.

Putem admite că stilul personal de comunicare este un dat nativ, ca şi temperamentul, spre exemplu, dar numai până la un punct. Adevărul este că propriul stil de comunicare poate fi modelat şi luat sub autocontrol. Dacă cineva are un stil de comunicare reflexiv, întrerupt de frecvente pauze de gândire, riscă să fie dominat uşor de un partener energic şi dinamic. Dacă îşi cunoaşte propriul stil şi îl evaluează corect pe al partenerului, poate recurge la ajustări şi adaptări care diminuează riscurile. În concluzie, poate fi utilă respectarea a trei imperative:

- *Înţelege propriul stil de comunicare!*
- *Învaţă să evaluezi rapid stilul celor cu care intri în contact!*
- *Adaptează propriul stil de comunicare la stilurile celor care te interesează!*

Dominanţă, sociabilitate şi versatilitate

Între trăsăturile de personalitate care diferenţiază oamenii unii de alţii, trei sunt cu adevărat importante pentru configurarea atitudinilor şi comportamentelor care diferenţiază stilurile de comunicare. Acestea sunt dominanţa, sociabilitatea şi versatilitatea.

Dominanţa

Tendinţa unor persoane de a etala o atitudine excesiv parentală, afişând ostentativ preocupare, îngrijorare şi responsabilitate, cu intenţia secretă de a acapara şi controla timpul şi spaţiul comunicării este o formă de dominare. Putem pune în discuţie două categorii de dominanţă: slabă şi puternică.

Dominanţa slabă este aceea manifestată de persoanele mereu gata să asculte şi să servească pe ceilalţi, nerăbdătoare să le iasă în întâmpinare, să se supună. Nu ţin atât să se afirme, să se impună, pe cât sunt dispuse să se lase orientate, controlate, chiar stăpânite. În paginile acestei cărţi, persoanele cu astfel de tendinţe comportamentale excesive au fost botezate generic cu numele de Papă-lapte. Stilul lor de negociere este concesiv, orientat către cedare. Ele nu sunt potrivite pentru negocieri în care se aplică strategii de dominare, compromis sau cooperare.

Dominanţa puternică este aceea manifestată de persoanele gata oricând să impună, să orienteze şi de a da sfaturi, chiar şi atunci când nimeni nu le-o cere. Ridică pretenţii mari şi sunt mereu dornice de afirmare, mereu gata să domine, să controleze, să stăpânească, să invadeze spaţiul şi timpul comunicării. În paginile acestei cărţi, persoanele cu astfel de tendinţe comportamentale excesive au fost botezate generic cu numele de Buldozer. Stilul lor de negociere este autoritar, orientat către dominare. Nu sunt potrivite pentru negocieri amiabile, în care se aplică strategii de cedare, compromis sau cooperare.

Este uşor de înţeles că majoritatea negociatorilor manifestă o dominanţă moderată, situată undeva, pe un nivel intermediar, între cea slabă şi cea puternică. În plus, dominanţa este o caracteristică de raportare şi variază în funcţie de partenerul de

comunicare. E mai uşor să afişăm dominanţă puternică în faţa celor cu dominanţă slabă, dar nu neapărat şi invers. În ceea ce priveşte dominanţa specifică fiecăruia dintre noi, este dificil să ne autoapreciem. Nu ne putem vedea pe noi înşine, în mod obiectiv.

Sociabilitatea

Sociabilitatea reprezintă aptitudinea de a stabili cu uşurinţă relaţii cu ceilalţi. În stilul de comunicare, aceasta se manifestă prin tendinţa unor persoane de a căuta sistematic să stabilească relaţii cu ceilalţi şi de a se bucura efectiv de acestea. Sociabilitatea este o trăsătură de personalitate bipolară şi, la rândul ei, poate fi ridicată sau redusă.

Sociabilitatea ridicată este caracteristică persoanelor extravertite. Ele au tendinţa de a-şi exterioriza sentimentele, de a provoca insistent schimburi afective şi intelectuale cu ceilalţi. Sunt prietenoase, deschise. Exprimă emoţiile, sentimentele şi opiniile într-o manieră directă şi frustă.

Sociabilitatea redusă este caracteristică persoanelor introvertite. Ele au tendinţa de a se retrage în sine, de a se dezinteresa de anturaj, de mediul ambiant şi de a căuta satisfacţii în lumea interioară. Au puţini prieteni. Sunt singuratice, taciturne şi destul de stângace în societate.

Aptitudinea de a negocia este puternic influenţată de gradul de sociabilitate a persoanei. Majoritatea negociatorilor manifestă o sociabilitate moderată, situată undeva, pe un nivel intermediar, între cea ridicată şi cea redusă. Sociabilitatea este o caracteristică de raportare şi variază în funcţie de partener. E mai uşor să fii deschis şi sincer cu un partener deschis şi sincer.

Cinci stiluri de comunicare

În raport cu jocul dintre dominanţa puternică sau slabă şi sociabilitatea ridicată sau redusă se poate face distincţie între cinci stiluri de comunicare: emotiv, autoritar, reflexiv, îndatoritor şi flexibil (versatil). Primele patru sunt stiluri de bază, iar al cincilea este o combinaţie oportunistă între primele patru.

Stilul emotiv

Stilul emotiv este caracteristic persoanelor la care dominanţa este puternică şi sociabilitatea ridicată. Ambele, la niveluri înalte. Persoanele cu acest stil:

- sunt expresive, vorbesc repede, gesticulează mult, folosesc mâinile şi mimica feţei;
- devin patetice, uneori se inhibă, alteori se pripesc;
- au comportament dinamic, orientat spre acţiune şi risc;
- sunt atrase de relaţiile informale şi refractare la cele oficiale;
- sunt empatice, au putere de convingere înnăscută, bazată pe risipa de energie şi emoţie.

Persoanele cu stil de comunicare emotiv sunt, de regulă, buni negociatori. Sunt cele mai potrivite pentru negocierile bazate pe strategii de cooperare şi compromis.

Stilul autoritar

Stilul autoritar sau dominator este cel caracteristic persoanelor la care se combină dominanţa puternică cu sociabilitatea scăzută. Persoanele cu un astfel de stil:

- sunt parentale, afişează o atitudine serioasă, grijulie, au o anumită morgă responsabilă;
- exprimă opinii clare, într-o manieră hotărâtă, deseori rigidă;
- sunt dificil de abordat, comunică cu oarecare efort şi, în ciuda atitudinii ostentativ grijulii, rămân adesea indiferente;
- au un comportament mai dur, mai ferm, mai impunător, ridică multe pretenţii, au gesturi ferme şi glas sonor.

Persoanele cu un stil de comunicare autoritar sunt cele mai conforme cu denumirea generică de Buldozer şi sunt potrivite doar pentru negocierile bazate pe strategia de dominare.

Stilul reflexiv

Stilul reflexiv este rezultatul asocierii dintre dominanţa slabă şi sociabilitatea scăzută. Persoanele cu un astfel de stil:

- sunt perfecţioniste, îşi impun un puternic control emoţional;
- exprimă opiniile într-o manieră formală, caută îndelung cuvintele şi formulează cu grijă excesivă fraze adesea preţioase;
- sunt aparent liniştite, stau mai la o parte, par veşnic preocupate de altceva;
- preferă ordinea, o refac cu migală, caută un mediu de muncă ordonat;
- sunt lente, meticuloase, le place să revadă detaliile şi nu pot lua decizii rapide;
- sunt introvertite, preferă singurătatea şi nu sunt prea buni parteneri de conversaţie.

Persoanele cu un stil de comunicare reflexiv sunt cel mai puţin înzestrate cu aptitudini de negociator. Cel mult sunt potrivite pentru negocierile bazate pe strategia de evitare.

Stilul îndatoritor

Stilul îndatoritor rezultă din combinaţia dintre o sociabilitate ridicată şi o dominanţă slabă.

Persoanele cu un astfel de stil de comunicare:

- cedează uşor, se supun, se sacrifică, răbdătoare, sensibile;
- nu ţin să se afirme, să joace vreun rol în luarea deciziilor;
- ascultă cu multă atenţie şi înţelegere;
- de regulă, evită să-şi folosească puterea şi atuurile;
- manifestă căldură în vorbire, ca şi în scris. Se bazează pe forţa de convingere a prieteniei;
- atunci când iau totuşi decizii, le exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală, străină.

Persoanele cu un stil de comunicare îndatoritor sunt conforme cu denumirea de Papă-lapte. Sunt potrivite mai curând pentru negocierile bazate pe strategia de cedare. Nu trag la victorie.

Stilul flexibil

De cele mai multe ori, dominanţa şi sociabilitatea unei persoane nu sunt suficiente pentru a-i defini clar stilul de comunicare. Cele mai multe persoane joacă diverse roluri sociale şi au o personalitate complexă, schimbătoare, instabilă. Acest fapt face necesară implicarea unei a treia dimensiuni a stilului de comunicare: *versatilitatea*.

Versatilitatea este aptitudinea multora dintre noi de a-şi adapta stilul de comunicare în funcţie de situaţie şi de partener, pentru a obţine maximum de avantaje şi aprobare socială. Versatilitatea este graduală şi înseamnă adaptabilitate, flexibilitate, mobilitate, nestatornicie, dar şi inconsecvenţă, oportunism şi duplicitate. Despre o persoană prea versatilă, prea schimbătoare, vom putea spune că este *alunecoasă*.

Versatilitatea rămâne o caracteristică oarecum independentă de stilul de comunicare. Stilul de bază rămâne relativ stabil. Versatilitatea priveşte doar ceea ce este jucat şi schimbător în comportamentul unei persoane. Este ceea ce se adaugă sau se retrage mereu, fie pentru a uşura comunicarea, fie pentru a manipula pe cei din jur, fie pentru ambele.

Atunci când intervine şi versatilitatea, avem de-a face cu stilul flexibil sau versatil. Acesta este stilul de comunicare tipic pentru un bun negociator, caracterizat prin încercarea permanentă, deliberată şi controlată conştient de a schimba mereu propriul stil, discursul, atitudinea, postura, gestica etc., în raport cu situaţia sau partenerul. Flexibilitatea acţionează în ideea de a veni precis şi concret în întâmpinarea diferitelor nevoi ale diferiţilor parteneri. Practic, în grade diferite, majoritatea oamenilor adoptă stilul flexibil, în sensul că se adaptează mereu situaţiei şi partenerului. Ei fac însă acest lucru pornind de la unul dintre stilurile de bază, cel care le este propriu, fie acesta emotiv, autoritar, reflexiv sau îndatoritor. Stilul flexibil, „jucat" cu discernământ şi măsură, este cel mai eficient în negocierea afacerilor. Nu şi în relaţiile interpersonale.

Deşi stilurile de comunicare sunt diferite unele de altele, cu adevărat nu poate fi pusă problema „celui mai bun stil", ci doar aceea a „celui mai potrivit" stil pentru o negociere sau alta, pentru o situaţie concretă. Nici un stil nu este bun sau rău în sine. Doar mai mult sau mai puţin adecvat cu partenerul, ambianţa, problema pusă în discuţie sau cu alte variabile ale negocierii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 34

„Argumentaţia" şi cărţile de joc

„La poker, cărţile de joc sunt argumente. În negocieri, argumentele sunt cărţi de joc."

Negocierea priveşte exclusiv raporturile între fiinţe umane. Cu un computer nu se poate negocia, pentru că încă nu are emoţii şi sentimente (Nierenberg, 1990).

Şansele de a negocia cu succes cresc pe măsură ce cunoaştem mai bine omul din faţa noastră. El are un anumit stil de comunicare şi un anumit profil de personalitate. Este sensibil la argumentele de o anumită factură şi rezistent la altele, de alt gen. Ca şi cărţile de joc, să zicem cele de poker, argumentele şi oponenţii întâlniţi în negocieri au, fiecare, rangul şi culoarea sa.

Forţa unui argument este dată de impactul său asupra partenerului, de dificultatea întâmpinată în formularea de obiecţii valide.

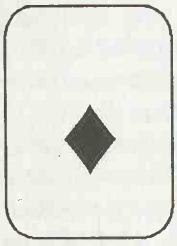
Forţa argumentelor este comparabilă cu rangul sau valoarea cărţilor de joc într-o partidă de poker, începând de la As până la Valet, Decar sau Şeptar. Argumentele cele mai tari au rangul şi puterea Aşilor. Le urmează, în ordine descrescătoare, Regii, Damele, Valeţii, Decarii...

Culoarea argumentului este dată de stilul persoanelor cu care se potriveşte mai bine. „Culoarea" trebuie sincronizată cu *stilul* personal al clientului. Împreună, culoarea argumentului şi stilul clientului formează un cuplu. Culoarea acestui cuplu poate fi asemănată cu aşa-numita „culoare de *atu*" din jocul de cărţi. Practic, stilul personal de negociere al clientului este cel care dă culoarea de atu. Clientul este mai uşor de convins atunci când argumentele au culoarea lui şi sunt acordate cu stilul personal. Fiecare dintre culorile cărţilor de joc poartă o încărcătură simbolică şi conotativă, conferită de tradiţie şi prejudecată:

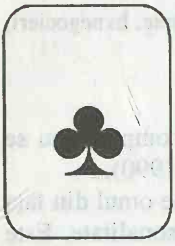
CUPĂ. Partenerul de cupă este un afectiv. Mai curând simte decât gândeşte. Logica inimii domină logica minţii. Pentru el, emoţiile şi sentimentele sunt mai importante decât raţiunea şi logica rece. Cupa este reprezentată prin figuri de culoare roşie în formă de inimă. Simbolizează atitudini şi argumente din registrul emoţional, cu puternică încărcătură afectivă, pasională. Registrul său de conotaţii verbale priveşte cuvinte-cheie de genul: emoţie, sentiment, afecţiune, entuziasm,

BCU Cluj / UNIVERSITY LIBRARY

căldură umană, iubire, bucurie, plăcere, durere, tristeţe, teamă, furie, mândrie, ambiţie, generozitate, inimă, inimos, prietenie, iubire etc.



CARO. Partenerul de caro manifestă o puternică dominantă cerebrală. El pune mintea şi raţiunea mai presus de inimă. Pentru el, logica rece şi raţiunea sunt categoric mai importante decât sentimentele şi emoţiile. Caro, reprezentat prin romburi roşii, este simbolul acelor argumente bazate pe logică, cauzalitate şi raţionalitate. Registrul său de conotaţii verbale priveşte cuvinte de genul: raţiune, gândire, logică, cauzalitate, analiză, sinteză, inducţie, deducţie, algoritm, raţiune, cerebral, intelect, rece, lucid etc.



TREFLĂ. Partenerul de treflă este tipul pragmatic, oportunist, descurcăreţ, abil, învârtit, materialist, profitor, care nu scapă nici o ocazie de a câştiga ceva, eventual bani. Trefla este asociată şi cu şansa. Norocul pe care-l forţează mereu este simbolizat prin frunza de trifoi de culoare neagră. Argumentele care contează pentru partenerul de treflă sunt cele care pun accentul pe câştig, şansă şi noroc. Conţinutul lor vizează aspecte pecuniare şi financiare. Registrul verbal la care este sensibil tipul de treflă cuprinde cuvinte-cheie de genul: ocazie, afacere, avere, noroc, şansă, bani, câştig, profit, oportunitate, şmen, „tun", chilipir, avantaj material, învârteală etc.

PICĂ. Partenerul de pică este un luptător, un strateg, tacticianul. El nu părăseşte lupta atât timp cât mai sunt speranţe şi mai stă încă pe picioare. Când crezi că l-ai dat gata, el scoate asul din mânecă. Simbolul său este frunza de culoare neagră. Sugerează disciplină şi îndârjire, acţiuni tactice şi trucuri de natură să modifice în manieră speculativă raporturile dintre combatanţi. Pica este frunza (de stejar) de pe însemnul militarului.

Registrul verbal conotativ care sensibilizează tipul de pică priveşte cuvinte-cheie de genul: strategie, tactică, disciplină, luptă, manipulare, şmecherie, îndârjire, tenacitate, lovitură sub centură etc.

Ordinea prezentării argumentelor în negocieri

Argumentele şi atuurile aruncate pe masa tratativelor nu au o existenţă în sine, independentă de negociatori. Alegerea lor şi stabilirea succesiunii în care sunt puse la bătaie depind de personalitatea negociatorilor, obiectul negocierilor, locul şi ambianţa, strategia şi tactica etc. Este necesară o pregătire metodică a argumentelor înainte de negocierea propriu-zisă.

Clienţi diferiţi vor reacţiona diferit la argumente identice, fiecare după percepţia sa subiectivă, educaţia, cultura, sensibilitatea şi stilul său profesional. La un concert, la

care unora le plac suflătorii, iar altora corzile, unii aud mai bine alămurile, iar alţii instrumentele cu corzi (Perrotin, 1992).

Una dintre calităţile importante ale negociatorului este aceea de a şti cum să acordeze argumentele sale cu sensibilitatea partenerului. Nici un negociator nu face concesii dacă nu-i convins că poate servi şefului sau patronului său argumentele „potrivite" cu firea lui.

Ordinea în care sunt prezentate argumentele poate avea mare importanţă. De regulă, primul argument trebuie să fie tare, să aibă încărcătură afectivă şi să reprezinte un avantaj clar pentru oponent sau client. Este ca la un joc de cărţi; începe mai bine atunci când cartea din deschidere este un As. Totuşi, un As în mânecă ar prinde bine şi la final. În negocieri, când argumentaţia începe cu un As, oponentul este obligat să facă mişcări şi concesii rapide, ca să nu scape afacerea din mână. Dar analogia cu jocul de cărţi poate merge mult mai departe.

Un caz (aproape) ipotetic

Astăzi, cardul bancar este o prezenţă familiară pe piaţa românească. Cu doar câţiva ani în urmă, existenţa lui era ignorată de majoritatea românilor. Cazul nostru vizează perioada în care cardul bancar începea să-şi facă loc printre bucuriile şi tristeţile românilor.

O bancă comercială românească doreşte să introducă cărţile de credit X. Unul dintre negociatorii băncii abordează un furnizor occidental de astfel de produse bancare în vederea cumpărării în termen de un an a unui milion de cărţi magnetice.

În faza de pregătire a tratativelor, negociatorul băncii autohtone îşi construieşte argumentaţia. Culege informaţii despre vânzătorul occidental, viitor oponent în negocieri. Află că este vorba de un personaj amabil, de factură afectivă, care acordă mare importanţă relaţiilor între persoane şi organizaţii. Are vârsta de aproximativ 50 de ani. Specific vârstei, simte acut nevoia de a demonstra creativitate, de a cuceri noi pieţe pentru firma şi produsele sale.

Lista argumentelor construite de negociatorul băncii româneşti are ca obiectiv major solicitarea unei mari concesii la preţ. Ea contează pe următoarele atuuri şi posibile argumente:

A. Volumul mare al vânzărilor.
B. Relaţia pe termen lung client-furnizor.
C. Intrarea furnizorului pe piaţa bancară românească.
D. Garanţia plăţii imediate a prestaţiei.

Volumul vânzărilor. În mod categoric, 1 milion de cărţi de credit înseamnă o vânzare semnificativă şi o afacere bună pentru furnizorul francez. Volumul vânzărilor este un gen de argument raţional, dar unul de rangul doi sau trei. Argumentul este comparabil cu o damă de caro, într-un joc de poker. În simbolistica cărţilor de joc, culoarea de caro are conotaţii din registrul raţionalităţii.

Relaţia pe termen lung dintre oameni şi companii înseamnă şansa şi promisiunea de a reveni cu alte comenzi viitoare, devenind un client fidel al editorului francez de cărţi de credit. O relaţie de afaceri pe termen lung înseamnă oportunităţi viitoare şi o miză

tare în negocierile comerciale. Longevitatea relaţiei client-furnizor este un argument forte, cu puternică încărcătură afectivă şi emoţională. Acest gen de argument este comparabil (poate fi asociat) cu regele de cupă dintr-un joc de poker. În simbolistica pe care o au cărţile de joc, culoarea de cupă sau inima roşie are conotaţii din registrul emoţional.

Penetrarea pieţei bancare româneşti constituie un alt argument extrem de important. Deschiderea unui cap de pod către alte bănci româneşti este, practic, cel mai tare argument din listă. El are o puternică încărcătură afectivă, emoţională. Este argumentul comparabil cu asul de cupă în jocul de poker.

Garanţia plăţii constituie un alt argument care poate fi adus în discuţie. Nu are nimic surprinzător pentru partener, dar priveşte aspecte pecuniare şi financiare care au întotdeauna un rol de jucat într-o întâlnire de afaceri. Este comparabil cu valetul de treflă. În simbolistica cărţilor de joc, culoarea de treflă are conotaţiile pragmatismului, chilipirului şi oportunităţii.

Argumentele şi cărţile de poker

Analizând lista argumentelor prezentate şi ţinând seama de forţa şi culoarea lor, ca şi de personalitatea negociatorului francez, a fost stabilită o schemă de argumentare presupusă a fi eficace, în următoarea ordine de lansare a argumentelor:

As → Damă → Valet → Rigă
C → A → D → B

În deschiderea „jocului", va fi aruncat pe masă asul de cupă (C). Se va continua cu dama de caro (A) şi cu valetul de treflă (D). În final, se va forţa din nou cu regele de cupă (B). Astfel, începutul şi finalul pledoariei sunt marcate cu cele două argumente puternice care, în plus, mai au şi aceeaşi „culoare" cu partenerul.

Reluând negocierea afacerii cu cărţi de credit şi privind-o ca pe un joc în care argumentele sunt cărţi de joc, fiecare cu rangul şi culoarea sa, obţinem schema de argumetare de mai jos.

Tabelul 11. *Argumentele şi cărţile de poker*

Forţa argumentelor Stilul argumentelor	AS	REGE	DAMĂ	VALET
♣ TREFLĂ				3.D♣
♦ CARO			2.A♦	
♥ CUPĂ	1.C♥	4.B♥		
♠ PICĂ				

Fiecare argument are forţă şi stil, tot aşa cum cărţile de poker au un anumit rang şi o anumită culoare. Dacă aceste elemente sunt sincronizate cu personalitatea partenerului, succesul poate fi mai aproape. În schema de argumentare de mai sus a lipsit argumentul de culoare a luptătorului şi strategului, dar nu şi elementele de strategie necesare unei construcţii persuasive.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexe

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Annexe

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA A

Zece probleme (aproape) rezolvate

Test de cunoştinţe şi aptitudini

Indiferent de felul tău de a fi, vei marca şi, după caz, vei justifica cel mai bun răspuns!

1. Eşti persoana desemnată să negocieze revendicările salariale ale unui angajat valoros şi pe deplin conştient de importanţa serviciilor sale pentru compania-angajator. În deschidere, angajatul cere ferm un salariu lunar de 10 000 de lei. Prima dată, îi oferi 6 000. În replică, angajatul coboară brusc pretenţiile sale la 8 000 de lei. Cum vei proceda în pasul imediat următor?
   a) Te enervezi şi pleci.
   b) Oferi 6 100 de lei.
   c) Oferi 7 000 de lei.
   d) Oferi 8 000 de lei.
   e) Oferi 9 000 de lei.
   f) Oferi 10 000 de lei.
   DE CE ? .....

2. Cumperi un soft pentru monitorizarea performanţelor angajaţilor. Este nou pe piaţă, însă are referinţe excelente din partea specialiştilor. Furnizorul cere un preţ cu 15-20% peste media pieţei, dar negocierea abia începe. Obiectivul tău de negociere a preţului va fi unul de tipul:
   a) Voi obţine cea mai mare reducere posibilă.
   b) Voi obţine o reducere de exact $x\%$.
   c) Nu mă las până ce nu obţin cel mai bun preţ!
   d) Voi obţine o reducere cuprinsă între $(x - 20)\%$ şi $(x + 20)\%$.
   DE CE ? .....

3. Formulează cel puţin un motiv pentru care mandatul de negociere este considerat „document secret":
   .....

4. Oferta unui furnizor însoţită de eşantioane şi mostre cuprinde menţiunea: „Dacă nu răspundeţi expres şi nu returnaţi mostrele în termenul de opţiune, oferta va fi considerată acceptată". În consecinţă:
   a) tăcerea destinatarului va fi considerată acceptare;

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

b) restituirea eşantioanelor şi mostrelor este obligatorie;
c) destinatarul nu are obligaţii, oferta fiind lipsită de efecte juridice;
d) restituirea eşantioanelor şi mostrelor este opţională, dar răspunsul este obligatoriu.

5. Ţi-ai onorat obligaţiile asumate prin contractul încheiat cu clientul tău. Termenul de plată a fost stabilit la 30 zile de la data prestaţiei. Acum, în a 61-a zi, te afli în biroul clientului şi soliciţi plata scadentă. În replică, el contestă calitatea prestaţiei şi acuză faptul că ai abuzat de bunăvoinţa şi nepriceperea lui. Urlă şi ameninţă că nu va mai face afaceri cu tine, că te va denigra în mediul local de afaceri. În final, îţi cere să renunţi la 20% din suma datorată. Ce faci?
a) Răspunzi la fel de dur, ameninţând cu un proces răsunător.
b) Îi ignori comportamentul şi soliciţi ferm suma datorată.
c) Te ridici şi pleci.
d) Răspunzi într-o manieră altruistă, politicos, concesiv şi cedezi 20% din sumă.
e) Soliciţi prezenţa directorului general sau a patronului.
f) Te prefaci că ţi s-a făcut rău şi îl rogi să sune salvarea.
g) Îl suni pe Prutianu să-ţi dea un sfat înţelept.
DE CE ? .....

6. Un dealer auto propune oferte din afara UE şi preţul este formulat astfel:

Model	Date tehnice	Preţ CIP (EURO)	Preţ DDP (EURO)
LADA NIVA 4x4	1,7 TDI/90 CP	9 843	13 800

Specifică trei elemente semnificative pe care preţul DDP le cuprinde în plus faţă de CIP!

7. Hai să ne târguim! Pe produsul meu voi cere 100 RON, iar dumneata vei oferi 80. În pasul imediat următor, voi coborî preţul la 90 RON. Cât vei oferi?
a) Te enervezi şi pleci.
b) 81 RON.
c) 85 RON.
d) 90 RON.
Timp de gândire: 0,2 secunde (atât ai avea în realitate) sau cât te lasă înţelepciunea.
DE CE ? .....

8. Vinzi copiatoare în judeţul tău şi ai difuzat un catalog de preţuri: modelul X la 2 500 RON şi modelul Y la 2 200 RON. Directorul unei şcoli îţi face o vizită şi spune că ar dori să cumpere modelul X. Din păcate, şcoala are prevăzută în buget doar suma de 2 000 RON. Ce faci prima dată?
a) Îi spui că regreţi, dar nu poţi face nimic pentru el.
b) Îi oferi un preţ cu 10% mai mic (cel mai mare discount pe care îl poţi acorda personal).
c) Îl contactezi pe directorul de zonă pentru a-i solicita un discount de 20%.
d) Îi propui modelul Y.
e) Îl suni pe Prutianu să-ţi dea un sfat înţelept.
f) Îi sugerezi modelul Z oferit de concurenţă la preţul de 1 990 RON.
Ce faci a doua oară? Alege răspunsul din aceeaşi listă.

9. Oferta unui furnizor însoţită de eşantioane şi mostre cuprinde menţiunea: „Dacă nu răspundeţi expres şi nu returnaţi mostrele în termenul de opţiune, oferta va fi considerată acceptată". În consecinţă:
   a) tăcerea destinatarului va fi considerată acceptare;
   b) restituirea eşantioanelor şi mostrelor este obligatorie;
   c) destinatarul nu are obligaţii, oferta fiind lipsită de efecte juridice;
   d) restituirea eşantioanelor şi mostrelor este opţională, dar răspunsul este obligatoriu.

10. În perspectiva unei relaţii comerciale durabile cu clientul, cea mai bună negociere a primei tranzacţii ar fi aceea în care:
    a) eu câştig, iar clientul pierde;
    b) eu câştig destul, iar clientul câştigă mai mult;
    c) eu pierd, iar clientul pierde mai mult;
    d) eu câştig totul, iar clientul nu pierde şi nu câştigă nimic;
    e) nu câştigăm şi nu pierdem nici unul, dar punem temelia unei relaţii amiabile.
    DE CE ? .....

Soluţii (aproape) corecte/eronate

1. Soluţii corecte:
   - Pentru o relaţie bună, rămâne de ales între d şi c, în această ordine a eficacităţii.
   - Pentru o tranzacţie bună, alegem între b şi c, în această ordine.

   Soluţii eronate: a, f şi e, în această ordine a gravităţii erorii.

2. Soluţia corectă: b.
   Soluţii eronate: c, f şi d, în această ordine a gravităţii erorii.
   Explicaţia se află în capitolul privind obiectivele negocierilor.

3. Mandatul conţine limitele prerogativelor negociatorului (poziţiile de ruptură minime şi maxime). Dezvăluirea lor reduce marja negociabilă de la un interval la un punct.
   Explicaţiile se află în capitolul privind pragmatica negocierilor.

4. Soluţia corectă: c. Explicaţia în capitolul destinat administrării procesului de negociere.

5. Soluţii corecte: b, d şi f, în această ordine a eficacităţii.

6. Atunci când un dealer auto comunică preţul CIP, vom avea de adăugat taxele vamale la import (excepţie fac produsele fabricate în UE, indiferent de marcă), costul formalităţilor vamale la import, taxa pe valoare adăugată (aplicată la CIP + vamă) şi acciza.

7. Soluţia corectă: b.

8. Prima dată: d; a doua oară: b.

9. Soluţiile corecte: c şi d, în această ordine a eficacităţii.

10. Soluţia corectă: b.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA B

Studii de caz

Documentaţia prezentată în cele ce urmează mi-a fost oferită în dar de domnul dr. ec. Petru Fodorea de la Ambro SA Suceava şi constituie crâmpeie din experienţa sa de negociator international, împărtăşită cu ocazia împlinirii studiilor doctorale. Mulţumesc frumos!

Studiul de caz nr. 1

Negocierea unui contract cu un vechi partener german în condiţiile în care produsul nu este agreat ISO 9000, iar preţurile pe piaţa mondială a hârtiei au tendinţa de creştere lunară cu 15-17DM/t.

Data negocierii: 10 mai 19...

Locul negocierii: Hamburg, sediul clientului.

Obiectivele negocierii:

a) asigurarea unei rate a profitului de 5-6%;

b) încărcarea capacităţilor de producţie pe liniile de hârtie nr. 2 şi nr. 3.

Poziţia de intrare în negociere	Rezultatul negocierii
Obiectul negocierii	
Se va negocia livrarea unei cantităţi de 1.500-3.000 t hârtie, livrabilă într-un interval cuprins între 3 şi 6 luni	S-a ajuns la un acord privind livrarea a 2.000 t hârtie, care urmează să fie livrată într-o perioadă de 4 luni.
Calitatea mărfii	
Se va livra hârtie conform fişelor tehnice.	Se acceptă livrarea de hârtie conform fişelor tehnice nr. 1 şi 2, dar şi însoţite de mostre format A4 pentru a putea constata că este acelaşi tip de hârtie. În aceste condiţii se admite chiar dacă nu este agreată ISO 9000.
Transferul proprietăţii	
Marfa trece în proprietatea cumpărătorilor în momentul în care este pusă la dispoziţie în depozitul vânzătorului (EXW).	Se acceptă.
Reclamaţiile de cantitate şi calitate	
Reclamaţiile privind cantitatea se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 45 zile.	Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în 90 zile (vicii ascunse).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Poziţia de intrare în negociere	Rezultatul negocierii
Penalităţi	
Pentru întârziere la livrare, penalizarea de 0,1% pe zi întârziere. Pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi de maxim 3% din valoarea mărfii în suferinţă.	Pentru întârziere în livrare penalizarea este de 0,2%/zi întârziere. Pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi la preţ care să acopere paguba, dar nu mai puţin de 10% din valoarea mărfii în suferinţă.
Clauze arbitrale	
Eventualele litigii vor fi soluţionate la arbitrajul Camerei de Comerţ Internaţional de la Paris.	Se acceptă.
Dispoziţii finale	
Nu se admite cedarea contractului.	Se acceptă.
Transferul proprietăţii	
Marfa trece în proprietatea cumpărătorilor în momentul în care este pusă la dispoziţie în depozitul vânzătorului (EXW).	Se acceptă.
Reclamaţiile de cantitate şi calitate	
Reclamaţiile privind cantitatea se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 45 zile.	Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în 90 zile (vicii ascunse).
Penalităţi	
Pentru întârziere la livrare, penalizarea de 0,1% pe zi întârziere. Pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi de maxim 3% din valoarea mărfii în suferinţă.	Pentru întârziere în livrare penalizarea este de 0,2%/zi întârziere. Pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi la preţ care să acopere paguba, dar nu mai puţin de 10% din valoarea mărfii în suferinţă.
Clauze arbitrale	
Eventualele litigii vor fi soluţionate la arbitrajul Camerei de Comerţ Internaţional de la Paris.	Se acceptă.
Dispoziţii finale	
Nu se admite cedarea contractului.	Se acceptă.

Fişa tehnică nr. 1

AMBRO S.A.	DATE TEHNICE				
SORTIMENT	HÂRTIE SULFAT REZISTENTĂ, SATINATĂ PE O FAŢĂ, VĂRGATĂ, NATURALĂ/COLORATĂ				
Compoziţie	100% Cel. Sulfat răşinoase	4.900 5.400	4.900 5.400	4.800 5.300	4.700 5.200
Gramaj g/mp	38-40 ± 6%	50 ± 5%	60 ± 5%	70 ± 5%	80 ± 5%

AMBRO S.A.	DATE TEHNICE				
SORTIMENT	HÂRTIE SULFAT REZISTENTĂ, SATINATĂ PE O FAŢĂ, VĂRGATĂ, NATURALĂ/COLORATĂ				
Rezistenţa la plesnire, Mullen, Kgf/cm pătrat, min	1,40	1,50	1,60	1,70	1,80
Încleiere pe faţa nesatinată	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Umiditate	5 - 8	5 - 8	5 - 8	5 - 8	5 - 8
Condiţii de tetare: 50% umiditate relativă şi 29 grade Celsius					

Fişa tehnică nr. 2 şi altele.

Notă: Deoarece scopul nostru se rezumă la prezentarea unei note de negociere structurată pe clauze contractuale, considerăm restul documentaţiei tehnice (redactată inclusiv în limba clientului) ca fiind fără relevanţă pentru nespecialişti. Ne oprim aici.

Studiul de caz nr. 2

Negocieri în vederea contractării livrării a 500 t hârtie cu un client iranian în condiţiile în care garanţiile de plată la termen sunt acordate de o bancă germană.

Data negocierii: 12-13.05.1994.
Locul negocierii: Frankfurt pe Main.
Obiectivele negocierii:

a) reintrarea pe piaţa iraniană;
b) acoperirea capacităţii de producţie disponibile şi obţinerea unei rate a profitului de minim 5%;

Firma cu care se negociază: Pulp and Paper Iranian Ltd-filiala Frankfurt pe Main.

Poziţia de intrare la negociere	Rezultatul negocierii
Obiectul negocierii	
Se va negocia livrarea unei cantităţi de 300 t hârtie pe piaţa iraniană într-un singur lot.	S-a căzut de acord cu livrarea a 500 t hârtie într-un singur lot.
Calitatea mărfii	
Se va livra hârtie conform fişelor tehnice şi mostrelor prezentate.	Se acceptă livrarea de hârtie conform fişelor tehnice şi mostrelor prezentate. Pentru a avea garanţii suplimentare privind calitatea, partenerul iranian solicită ca marfa să fie agreată de firma Lloyd, care o va viziona înainte de livrare în depozitul producătorului.
Ambalajul	
Hârtia se va ambala cu o coală de hârtie caserată cu bitum. Se va putea accepta imprimarea pe ambalaj a unor înscrisuri la cererea clientului. Clauza va fi: *bruto per netto.*	Se acceptă ambalajul propus şi se face cunoscut textul înscrisurilor de pe ambalaj. Se acceptă clauza netto..

Poziţia de intrare la negociere	Rezultatul negocierii
Preţul	
Se propune un preţ de 1.050 DM/t, pentru a acoperi şi cheltuielile generate de condiţiile de livrare, acoperirea dobânzilor în cazul întârzierii la plată.	Se acceptă de către partea iraniană numai preţul de 1.020DM/t. Se contestă faptul că se va întârzia la plată şi ceea ce reprezintă dobânda. Are loc o întrerupere a negocierilor (*time out*).
Notă: Întreruperea negocierilor este sugerată de partea română, pentru a permite partenerului iranian să mai reflecteze asupra preţului. Scopul declarat este acordarea unui *time out* în care partenerul iranian să-şi poată face rugăciunea de seară. Negocierea se reia la orele 21 : 00, în aceeaşi zi, în restaurantul hotelului, din iniţiativa părţii române. La masă, ambii negociatori au servit menu cu carne de oaie, deşi românul ar fi preferat un grătar de porc. Cu această ocazie, partenerul iranian a anunţat că acceptă un preţ de 1.035 DM/t.	
Condiţii de livrare	
Se propune : FOB Constanţa	Se acceptă : FOB Constanţa
Termen de livrare	
Se propune luna august.	Se acceptă 15 august.
Recepţia cantitativă şi calitativă	
Se presupune autorecepţia.	Se acceptă recepţia calitativă a întregului lot de marfă (500 t) de către firma Lloyd, care este şi asiguratorul mărfii.
Condiţii de plată	
Se propune acreditiv irevocabil, domiciliat în B.C.R. Sucursala Suceava.	La propunerea partenerului, se acceptă incasso-ul documentar, dar numai cu condiţia prezentării unei scrisori de garanţie bancară din partea unei bănci cunoscute.
Notă: Partea iraniană acceptă această condiţie arătând că, în ziua următoare, va putea prezenta o scrisoare de garanţie bancară din partea Deutsche Bank, Sucursala Frankfurt pe Main (în ziua următoare, iranienii au prezentat într-adevăr scrisoarea de garanţie bancară, care va deveni anexa la contract). Decontarea se propune a se face prin Bancorex, Filiala Suceava (pe atunci, nu falimentase – n.n.), la 7 zile după ce banca garantă are factura comercială şi documentaţia de transport.	
Dispoziţii privind expedierea şi transportul mărfurilor	
Partea română nu-şi asumă responsabilităţi privind transportul mărfurilor decât până în portul Constanţa şi încărcarea la bordul navei.	Se acceptă. Transportul din portul Constanţa până la destinaţie – IRAN – revine cumpărătorului.
Remiterea documentelor	
Vânzătorul va remite factura comercială, certificatul de calitate şi documentul obişnuit care să ateste livrarea mărfurilor la bordul vasului. Acestea se remit în circuitul bancar împreună cu ordinul de încasare.	Se acceptă.
Transferul proprietăţii	
Marfa va trece în proprietatea cumpărătorului după ce a trecut de balustrada vasului, în portul de încărcare.	Se acceptă.

Poziţia de intrare la negociere	Rezultatul negocierii
Reclamaţiile privind cantitatea şi calitatea	
Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 30 de zile.	Reclamaţiile cantitative se transmit în termen de 10 zile, iar cele calitative în termen de 60 de zile (vicii ascunse).
Penalităţi	
Se propune pentru întârziere în livrare 0,1%/zi, pentru întârziere la plată 0,2%, iar pentru lipsuri calitative se vor acorda rabaturi.	Nu se acceptă penalizările pentru întârziere la plată (se motivează că nu dă voie Coranul).
Clauze arbitrale	
Arbitrajul va fi asigurat de Camera de Comerţ şi Industrie a Germaniei.	Se acceptă.
Dispoziţii finale	
Nu se admite cedarea contractului.	Se acceptă.

Anexa la contractul negociat mai sus:

Scrisoare de garanţie bancară

Garanţie de plată incasso nr. ...

Către S.C. AMBRO S.A.

Referitor la: Contractul nr. -/1994..., încheiat de dvs. - în calitate de vânzător - Şi firma Pulp and Paper Iranian Ltd., filiala Frankfurt pe Main - în calitate de cumpărător - privind livrarea a 500 t hârtie, în valoare totală de 517.500 DM.
Conform contractului, cumpărătorul are obligaţia de a achita contravaloarea mărfurilor livrate de dvs. în 7 zile de la data la care noi îi vom aviza primirea, la ghişeele noastre, a următoarelor documente:

- *factura comercială;*
- *documentul de transport până la bordul vasului;*
- *certificatul de calitate.*

Faţă de cele de mai sus, noi, Deutsche Bank, filiala Frankfurt pe Main, ne angajăm irevocabil să vă plătim, până la concurenţa sumei de 517.500 DM, orice sumă solicitată de dumneavoastră, fără nici o formalitate, alta decât prima şi simpla dumneavoastră cerere, prin care declaraţi faptul că cumpărătorul nu şi-a îndeplinit obligaţiile de plată de mai sus.
Vom efectua plăţile în virtutea acestei scrisori de garanţie, renunţând la beneficiul diviziunii şi discuţiunii, fără a avea dreptul de a invoca - în scopul de a ne opune plăţii solicitate - vreo obiecţie sau excepţie din partea noastră sau din partea firmei Pulp and Paper Iranian Ltd., precum şi fară nici o restricţie de devize de care Pulp and Paper Iranian Ltd. s-ar putea prevala şi fără a fi necesar ca dvs. să faceţi apel contra firmei Pulp and Paper Iranian Ltd., prin tribunal sau arbitraj.
Valabilitatea prezentei scrisori de garanţie expiră la 30 de zile de la ultima plată garantată prin prezenta. Imediat ce va deveni fără obiect, prezenta scrisoare de garanţie bancară ne va fi restituită pentru anulare.

Deutsche Bank

BCU CLUJ "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

***, Revista *Concepte*, nr. 4/1998.

***, Revista *Idei de afaceri*.

Abric, Jean-Claude, 2002, *Psihologia comunicării*, Editura Polirom, Iaşi.

Baldrige, Letiţia, 1993, *Codul manierelor în afaceri*, Editura Amerocart, Bucureşti.

Berne, Eric, 1971, *Analyse Transactionelle et Psychothérapie*, Editura Payot.

Berne, Eric, 1993, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Editions TCHOU, Paris.

Berne, Eric, 1996, *Des jeux et des hommes*, Editura Stock, Paris.

Birkenbihl, Vera F., 1997, *Antrenamentul comunicării*, Editura Gemma Press.

Birkenbihl, Vera F., 1999, *Semnalele corpului*, Editura Gemma Press, Bucureşti.

Boişteanu, Petru; Grigorescu, Ana-Maria, 2005, *Fobia socială. Tulburarea de anxietate socială*, Editura Cantes, Iaşi.

Butunoiu, George, 1995, *Tehnici de vânzare*, Editura ALL, Bucureşti.

Buzan, Tony; Israel, Richard, 1998, *Vânzare inteligentă*, Editura CODECS, Bucureşti.

Cabana, Guy, 2005, *Cele zece secrete ale negociatorului eficient*, Editura Niculescu, Bucureşti.

Caluschi, Cezar, 1998, *Relaţii Publice Moderne*, Editura Nord-Est, Iaşi.

Cardon, Alain, 1993, *Les Concepts clés de L'AT*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Carnegie, Dale, 1997, *Secretele succesului*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.

Chemama, Roland, 1997, *Dicţionar de psihanaliză*, Larousse, Univers Enciclopedic, Bucureşti.

Cialdini, Robert B., 2004, *Psihologia persuasiunii*, Editura Business Tech International Press, Bucureşti.

Cocriş, Vasile; Işan, Vasile, 1997, *Economia afacerilor*, Editura Ankarom, Iaşi.

Cohen, D., 1997, *Limbajul trupului în relaţiile de cuplu*, Editura Polimark, Bucureşti.

Collet, Peter, 2005, *Cartea gesturilor*, Editura Trei, Bucureşti.

Coman, Cristina, 1999, *Relaţii publice*, Editura All, Bucureşti, ediţia a II-a, Editura Polirom, Iaşi, 2001.

Coman, Mihai, 1999, *Manual de jurnalism*, Editura Polirom, Iaşi.

Cosmovici, Andrei, 1995, *Psihologie generală*, Editura Polirom, Iaşi.

Cosmovici, Andrei; Iacob, Luminiţa, 1998, *Psihologie şcolară*, Editura Polirom, Iaşi.

Cosnier, Jacquis, 2007, *Introducere în psihologia emoţiilor şi a sentimentelor*, Polirom, Iaşi.

Coste, Valeriu, 1994, *Managementul în afaceri*, Editura Gaudeamus, Iaşi.

Cucoş, Constantin, 1997, *Minciună, contrafacere, simulare*, Editura Polirom, Iaşi.

Curry, Jeffrey, Edmund, 2000, *Negocieri internaţionale de afaceri*, Editura Teora, Bucureşti.

Dafinoiu, Ion, 1996, *Sugestie şi hipnoză*, Editura Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti.

Dafinoiu, Ion, 2002, *Personalitatea. Metode calitative de abordare clinică : observaţia şi interviul*, Editura Polirom, Iaşi.

Day, Max, 1999, *Négociations commerciales*, Hachette, Paris.

De Vito, Joseph; Tremblay, Robert, 1991, *Les fondaments de la communication humaine*, Gaetan Morin, Montréal.

DeFleur, Melvin L.; Ball-Rokeach, Sandra, 1999, *Teorii ale comunicării de masă*, Editura Polirom, Iaşi.

Dilts, B. Robert, 2007, *Schimbarea sistemului de crezuri prin NLP*, Editura Excalibur, Bucureşti.
Dinu, Mihai, 1997, *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
Doubtfire, Dianne, 1996, *Timiditatea*, Editura Polimark, Bucureşti.
Drăgan, Ioan, 1996, *Paradigme ale comunicării de masă*, Editura Şansa, Bucureşti.
Dubois, Bernard, 1990, *Comprendre Le Consommateur*, Dalloz, Paris.
Ene, Sorin; Ionescu, Daniel, 2005, *Cum să ne învingem teama*, Editura Polirom, Iaşi.
Fergusson, Jan, 1998, *Autoritatea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti.
Ficeac, Bogdan, 1996, *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, Bucureşti.
Filimon, Liviu, 1993, *Psihologia percepţiei*, Editura Didactică şi Ştiinţifică, Bacău.
Floyer Acland, Andrew, 1998, *Abilităţi şi aptitudini perfecte*, Editura Naţional, Bucureşti.
Freud, Sigmund, 1970, *Trois essais sur la théorie de la sexualité*, Gallimard, Paris.
Goddard, Angela, 2002, *Limbajul publicităţii*, Editura Polirom, Iaşi.
Goleman, Daniel, 2001, *Inteligenţa emoţională*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.
Goleman, Daniel, 2007, *Inteligenţa socială*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.
Hall, Edward T., 1971, *La dimension cachée, le langage silencieux*, Editions du Seuil, Paris.
Harris, Thomas A., 1973, *I'm OK – You're OK*, Avon Books, New York.
Hauck, Paul, 1995, *Cum să iubeşti pentru a fi iubit*, Editura POLIMARK, Bucureşti.
Hiltrop, Jean-M.; Udall, Sheila, 1999, *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucureşti.
Holdevici, Irina, 1997, *Elemente de psihoterapie*, Editura All, Bucureşti.
Iacob, Gh., 1998, *Introducere în diplomaţie*, Editura Axis, Iaşi.
Iacob, Luminiţa; Balan, Bogdan; Boncu, Ştefan, 1997, *Comunicarea în câmpul social. Texte alese*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Jaoui, G., 1979, *Le triple moi*, Robert Lafont, Paris.
Johns, Ted, 1998, *Relaţiile perfecte cu clienţii*, Editura Naţional, Bucureşti.
Josien, Michel, 1994, *Techniques de communication interpersonnelle*, Les Editions d'Organisation, Paris.
Joule, R.V.; Beauvois, J.L., 1997, *Tratat de manipulare*, Editura Antet, Bucureşti.
Kennedy, Gavin, 1998, *Negocierea perfectă*, Editura Nemira, Bucureşti.
King, Larry, 1999, *Secretele comunicării*, Editura Amaltea, Bucureşti.
Kotler, Ph.; Armstrong, G., 1991, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey.
Lassus, René de, 2004, *Programarea neurolingvistică şi arta comunicării*, Editura Teora, Bucureşti.
Le Bon, Gustav, 1991, *Psihologia maselor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
Lebel, Pierre, 1984, *L'art de la négociation*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
Levinson, J.C., 1995, *Guerrilla Marketing*, ASE World Entreprise, Bucureşti.
Maxim, Emil, 2002, *Marketing*, Editura Sedcom Libris, Iaşi.
McLuhan, Marshall, 1997, *Mass-media sau mediul invizibil*, Editura Nemira, Bucureşti.
Medicina, Bruno, 1996, 1997, *„Idei de afaceri"*, Editor Rentrop & Straton, Bucureşti.
Miclea, Mircea, 1999, *Psihologie cognitivă. Modele teoretico-experimentale*, Editura Polirom, Iaşi.
Mitrofan, Iolanda, 1999, *Psihoterapie experienţială*, Editura Infomedica, Bucureşti.
Moreau, André, 1999, *Incursiune în autoterapia asistată*, Editura Polirom, Iaşi.
Moreau, André, 2005, *Viaţa mea aici şi acum*, Editura Trei, Bucureşti.
Moscovici, Serge, 1997, *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei*, Editura Polirom, Iaşi.
Mucchielli, Alex, 2002, *Arta de a influenţa. Analiza tehnicilor de manipulare*, Editura Polirom, Iaşi.
Munteanu, Corneliu; Maxim, Emil; Sasu, Constantin, 2006, *Marketing: principii, practici, orizonturi*, Editura Sedcom Libris, Iaşi.
Muriel, James; Jongeward, D., 1981, *Born to win*, Reading Addison-Wesley.
Muriel, James; Jongeward, Dorothy, 1971, *Born to win: Transactional Analysis with Gestalt Experiments*, Addison-Wesley Publishing Company.
Neculau, Adrian (coord.), 1996, *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iaşi.
Newsom, Doug; VanSlyke, Judy; Kruckeberg, Dean, 2003, *Totul despre relaţii publice*, Editura Polirom, Iaşi.

Nica, Panaite *et al.*, 1994, *Managementul firmei*, Editura Condor, Chişinău.
Noica, Constantin, 1970, *Rostirea filozofică românească*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
Odobleja, Şt., 1982, *Psihologia Consonantistă*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.
Pasco, C. Prevet, 1994, Mercatique et négociation internationales, Dunod, Paris.
Pease, Allan, 1993, *Limbajul trupului*, Editura Polimark, Bucureşti.
Pease, Allan; Gardner, A., 1995, *Limbajul vorbirii*, Editura Polimark, Bucureşti.
Pease, Allan; Pease, Barbara, 2007, *Abilităţi de comunicare*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.
Perrotin, Roger, 1992, *Tactiques de negociation*, Les Editions d'Organisation, Paris.
Pirozynski, T.; Scripcaru, Gh.; Berlescu, M.E., 1996, *Psihopatologie relaţională*, Editura Junimea, Iaşi.
Pohoaţă, Ioan, 1993, *Doctrine economice universale*, Fundaţia „Gh. Zane", Iaşi.
Popescu, Dan, 1999, *Arta de a comunica*, Editura Economică, Bucureşti.
Popper, Karl R.; Lorenz, Konrad, 1997, *Viitorul este deschis*, Editura Trei, Bucureşti.
Pralea, Spiridon, *Politici şi tehnici de comerţ exterior*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Pride, W.M., 1991, *Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston.
Prodan, Adriana, 1999, *Managementul de succes*, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 1996, *Negocierea şi analiza tranzacţională*, Editura Sagittarius, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 1998, *Comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 2000, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 2004, *Antrenamentul abilităţilor de comunicare*, vol. 1, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 2005, *Antrenamentul abilităţilor de comunicare. Limbaje ascunse*, vol. 2, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Ştefan, 2007, *Antrenamentul abilităţilor de negociere*, vol. 3, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Ş.; Munteanu, C.; Caluschi, C., 2003, *Inteligenţa Marketing Plus*, Polirom, Iaşi.
Robbins, Anthony, 2001, *Puterea nemărginită*, Amaltea Editura, Bucureşti.
Rodney, David, 1997, *Ce ne dezvăluie faţa*, Editura Polimark, Bucureşti.
Rosemberg, Marshall B., 2005, *Comunicarea nonviolentă – un limbaj al vieţii*, Editura Elena Francisc Publishing.
Rusu, Costache *et al.*, 1993, *Managementul afacerilor mici şi mijlocii*, Editura Logos, Chişinău.
Sasu, Constantin, 1995, *Marketing*, Editura Graphix, Iaşi.
Sasu, Constantin, 2001, *Comunicarea integrată de marketing*, F&F International, Gheorghieni.
Shell, G. Richard, 1999, *Bargaining for Advantage: Negociation Strategies for Reasonable People*, Penguin Books, New York.
Shell, G. Richard, 2005, *Negocierea în avantaj*, Editura Codex 2000, Bucureşti.
Sillamy, Norbert, 1997, *Dicţionar de psihologie*, Larousse, Univers Enciclopedic, Bucureşti.
Souni, Hassan, 1998, *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, Oradea.
Stanton, Nicki, 1997, *Comunicarea*, Editura Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti.
Stewart, Ian; Joines, Vann, 1992, *Manuel d'Analyse Transactionnelle*, InterEditions, Paris.
Şoitu, Laurenţiu, 1997, *Comunicare şi acţiune*, Institutul European, Iaşi.
Turchet, Philippe, 2005, Sinergologia. De la limbajul trupului la arta de a citi gândurile celuilalt, Editura Polirom, Iaşi.
Turcu, Ion, 1993, Dreptul afacerilor, Editura Chemarea, Iaşi.
Ury, William, 1994, *Dincolo de refuz*, Editura de Vest, Timişoara.
Voiculescu, D., 1991, *Negocierea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D., 1972, *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, Paris.
Weber, Max, 1949, *The Methodology of the Social Sciences*, Glencoe, IL, Free Press.
Wren, Timothy, 1997, *Seducţia*, Editura Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti.
Zaiţ, Adriana, 1999, *Promovarea vânzărilor. Relaţii publice*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Zaiţ, Adriana, 2004, *Relaţii publice*, Editura Sedcom Libris, Iaşi.

COLLEGIUM

Afaceri

au apărut:

Dumitru Oprea, Gabriela Meşniţă – *Sisteme informaţionale pentru manageri*

Ştefan Prutianu, Corneliu Munteanu, Cezar Caluschi – *Inteligenţa Marketing Plus*

Ştefan Prutianu, Bogdan Anastasiei, Tudor Jijie – *Cercetarea de marketing. Studiul pieţei pur şi simplu* (ediţia a II-a)

Ştefan Prutianu – *Tratat de comunicare şi negociere în afaceri*

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

www.polirom.ro

Redactor: Gabriel Cheşcu
Coperta: Radu Răileanu
Tehnoredactor: Gabriela Gheţău

Bun de tipar: octombrie 2008. Apărut: 2008
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. BOX 266,
700506, Iaşi, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel.: (021) 313.89.78; E-mail: office.bucuresti@polirom.ro

Tiparul executat la S.C. Arta Grafică S.A.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ștefan Prutianu

TRATAT DE COMUNICARE ȘI NEGOCIERE ÎN AFACERI

În afaceri, comunicarea şi negocierea sunt esențiale. Structurată în şapte mari secțiuni, lucrarea cuprinde o serie de teorii, concepte, norme de etică şi tehnici de comunicare a căror cunoaştere este extrem de utilă în procesul negocierii. Sunt prezentate tehnici şi metode aplicabile în diverse situații de comunicare – între angajator şi angajat, între client şi vânzător, între reprezentanți ai unor societăți comerciale –, care facilitează dialogul între parteneri şi determină eficiența negocierii. Numeroase exemple practice şi exerciții completează noțiunile teoretice şi ajută la fixarea lor. Volumul se adresează studenților, profesorilor şi oamenilor de afaceri.

Socializarea şi relaționarea interumană • Dezvoltarea personală • Comunicarea financiară şi relaționarea publică în organizații • Comunicarea, persuasiunea, influențarea • Presiunea diferențelor perceptuale şi culturale • Registrele comunicării umane • Pragmatica negocierii afacerilor

ISBN 978-973-46-1223-9
9 789734 612239

EDITURA POLIROM
www.polirom.ro

Foto copertă © Dmitriy Shironosov/Dreamstime.com, © Baloncici/Dreamstime.com

BCU IASI / CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY